



RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS 2015-2019

(Revisi)



PERATURAN REKTOR UNVIERSITAS ANDALAS

Nomor : 13 Tahun 2016

TENTANG

REVISI RENCANA STRATEGIS BISNIS
UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2015 – 2019

REKTOR UNIVESITAS ANDALAS

- Menimbang : a. Bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat 2 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2014 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Universitas Andalas Perlu menetapkan arah pembangunan / pengembangan 5 (lima) tahun kedepan melalui Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas;
- b. Bahwa berdasarkan Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tahun 2015-2019 perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Andalas tentang Revisi Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2015-2019;
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
2. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
4. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2004 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025.
5. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2004 tentang Pendidikan Tinggi
6. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
10. Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 tahun 2011 tentang Koordinasi dan Pengendalian Program di Lingkungan Kementerian Nasional;
12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 25 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Taa Kerja Universitas Andalas;
13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Andalas;

14. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas Andalas sebagai Pengelola Keuangan Badan Layanan Umum (PK – BLU);
15. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 336/M/KP/XI/2015 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Andalas Periode 2015 - 2019

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS TENTANG REVISI RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2015 - 2019

Pasal 1

- 1) Revisi Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2015 – 2019 menjadi pedoman bagi setiap penyelenggara pengembangan pendidikan dan pembangunan ditingkat Universitas dan sebagai acuan bagi setiap penyelenggara pengembangan pendidikan dan pembangunan ditingkat Unit / Fakultas.
- 2) Revisi Rencana Strategis Universitas Andalas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan ini.

Pasal 2

- 1) Revisi Rencana Strategis Bisnis sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 dijabarkan kedalam Rencana Strategis Unit / Fakultas dilingkungan Universitas Andalas.
- 2) Revisi Rencana Strategis Bisnis sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 dijabarkan setiap tahunnya ke dalam Rencana Kerja Tahunan Universitas, Unit / Fakultas.

Pasal 3

Pelaksanaan Revisi Rencana Strategis Bisnis sebagaimana dimaksud diatas dievaluasi setiap tahunnya dan dievaluasi secara keseluruhan pada akhir tahun pelaksanaannya.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini Berlaku pada tanggal 1 November 2016

Ditetapkan di : Padang
Pada tanggal : 1 November 2016

Rektor,


Tafdil Husni
NIP. 196211201987021002

KATA PENGANTAR

Saat ini Universitas Andalas masih berstatus perguruan tinggi negeri yang harus tunduk kepada Undang-Undang Nomor 20 tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Kedua undang-undang ini tidak memberi fleksibilitas pengelolaan pendapatan, belanja, investasi dan aset untuk mencapai visi, misi dan tujuan strategis yang ditetapkan oleh perguruan tinggi negeri. Menyadari keterbatasan ini, pemerintah memberi peluang fleksibilitas pengelolaan keuangan dan aset kepada perguruan tinggi negeri dengan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) kepada perguruan tinggi negeri sebagai salah satu institusi pemerintah yang memberi pelayanan kepada masyarakat. Peluang ini terbuka setelah keluarnya Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Pasal 68 dan 69 undang-undang tersebut menyatakan bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan PK-BLU.

Berdasarkan tingkat perkembangan yang dicapai sampai saat ini, Universitas Andalas telah mengambil keputusan untuk memilih pola PK-BLU. Pola ini dapat memberi keluwesan pengelolaan keuangan dan aset sebagai salah satu faktor penentu utama kemajuan Universitas Andalas di masa mendatang, terutama dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada *stakeholders* dan reputasi Universitas Andalas di gelanggang nasional dan internasional.

Sebagai instansi pemerintah yang akan menerapkan PK-BLU, maka Universitas Andalas telah menyusun dokumen Rencana Strategis Bisnis (Rentrabis) 2014-2018. Dokumen ini bertujuan untuk membimbing segenap civitas akademika Universitas Andalas untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan serta menjadi pedoman utama dalam menyusun Rencana Bisnis Anggaran (RBA) berbasis kinerja setiap tahunnya. Selanjutnya untuk langkah implementasi dokumen ini akan dilaksanakan koordinasi dan konsolidasi antar unit kerja yang terdapat di lingkungan Universitas Andalas, agar semua program, kegiatan dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal.


Berhubung pada tahun 2015 Dikti yang sebelumnya berada dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pindah ke Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, maka Unand yang berada dalam naungan Dikti juga terbawa pindah ke Kemenristekdikti, sehingga Rencana Strategis Bisnis Unand juga harus diselaraskan dan mengacu ke Renstra Kemenristekdikti. Hal ini dilakukan dengan melakukan revisi Renstra Bisnis Unand 2014-2018 menjadi Renstra Bisnis Unand 2015-2019.

Dengan telah siapnya dokumen Revisi Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2015-2019, maka saya atas nama pimpinan Universitas Andalas mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang berat ini. Mudah-mudahan pengorbanan yang telah diberikan dapat membawa Universitas Andalas ke arah perubahan yang lebih baik di masa mendatang.

Padang, 1 November 2016

Rektor

Prof. Dr. Tafdil Husni, MBA
NIP. 19621120 1987021002



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Landasan Penyusunan Rencana Strategis Bisnis	4
1.3 Metodologi dan Sistematika Penyusunan Rencana Strategis Bisnis	5
BAB II GAMBARAN UMUM ORGANISASI	
2.1 Sejarah Singkat Universitas Andalas	8
2.2 Visi dan Misi Organisasi	17
2.3 Tujuan Strategis	18
2.4 Nilai-Nilai Inti (Core Values)	18
2.5 Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi	20
BAB III KINERJA TAHUN BERJALAN	
3.1 Faktor Penentu Keberhasilan.....	22
3.2 Capaian Kinerja Universitas Andalas.....	26
3.2.1 Bidang Pendidikan	26
3.2.2 Bidang Penelitian	29
3.2.3 Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat	33
3.2.4 Sumber Daya Manusia.....	35
3.2.5 Sarana dan Prasarana	45
3.2.6 Prasana Pendukung Pendidikan	47
3.2.7 Organisasi dan Manajemen	57
3.2.8 Keuangan	60
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN	
4.1 Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini	62
4.2 Identifikasi Isu-isu Penting	63
4.2.1 Isu Eksternal.....	63

4.2.2	Isu Internal	64
4.3	Asumsi-asumsi	65
4.4	Faktor Penentu Keberhasilan.....	66
4.5	Analisis Faktor-faktor Eksternal	66
4.5.1	Peluang (opportunity).....	66
4.5.2	Tantangan (Threat)	67
4.6	Analisis Faktor-faktor Internal	67
4.6.1	Kekuatan (strength)	67
4.6.2	Kelemahan (Weaknesses).....	68
4.7	Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan	69

BAB V RENCANA STRATEGIS BISNIS 2015-2019

5.1	Cita-cita Universitas Andalas	72
5.2	Visi dan Misi Organisasi	74
5.3	Sasaran Strategis dan Indikator Sasaran.....	75
5.4	Kebijakan.....	79
5.5	Strategi Pengembangan.....	79

BAB VI PROYEKSI KEUANGAN DAN ANGGARAN

6.1	Kerangka Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis.....	91
6.2	Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya	94
6.2.1	Asumsi-asumsi Ekonomi Makro.....	94
6.2.2	Asumsi-asumsi Mikro Unand	95
6.2.3	Asumsi Tarif	98
6.3	Proyeksi Pendapatan dan Belanja.....	99
6.4	Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas.....	100
6.5	Estimasi Anggaran Biaya	101

BAB VII PENUTUP

7.1	Kesimpulan.....	103
7.2	Langkah-langkah Implementasi	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Data Program Studi per-Fakultas.....	27
Tabel 3.2. Negara asal dan program studi mahasiswa asing Unand 2015.....	44
Tabel 3.3. Masa Studi Wisudawan (dalam tahun)	45
Tabel 3.4. Ketersediaan Ruang Dosen tahun 2015	45
Tabel 3.5. Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya tahun 2015).....	46
Tabel 3.6. Tampilan Paket Program I-LEARN UNAND	49
Tabel 3.7. Jumlah Buku Teks, Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional dan Prosiding dalam bentuk Elektronik.....	56
Tabel 3.8. Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2011-2015.....	57
Tabel 3.9. Realisasi Penerimaan Unand Menurut Sumber Tahun 2011-2015	60
Tabel 3.10. Jumlah Pengeluaran Unand Menurut Jenis Belanja Tahun 2011-2015.....	61
Tabel 4.1. Analisis Faktor Eksternal.....	69
Tabel 4.2. Analisis Faktor Internal.....	70
Tabel 4.3. Koordinator Peta Matrix.....	70
Tabel 5.1. Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand.....	78
Tabel 5.2. Misi, Sasaran Strategis, Indikator Sasaran Strategis, Program dan Kegiatan	82
Tabel 5.3. Target Capaian dan Indikator Sasaran Strategis Universitas Andalas Tahun 2015-2019.....	89
Tabel 6.1. Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas	92
Tabel 6.2. Kegiatan Akademik yang Potensial Dimasa Depan Menjadi Pemasukan Bagi Unand.....	93
Tabel 6.3. Rencana dan Potensi Pendapatan Unand dari Kegiatan Manajemen Aset.....	94
Tabel 6.4. Proyeksi Indikator Makro 2017-2019	94
Tabel 6.5. Perkiraan Penambahan Program Studi Sampai Akhir Tahun 2019	97
Tabel 6.6. Perkiraan Penambahan Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2019	97
Tabel 6.7. Peningkatan Tenaga Dosen Tahun Akademik 2015	98
Tabel 6.8. Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal 2015.....	98
Tabel 6.9. Proyeksi Pendapatan UNAND 2015-2019	99
Tabel 6.10. Proyeksi Belanja UNAND 2015-2019	100
Tabel 6.11. Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Unand Tahun 2015-2019	101
Tabel 6.12. Proyeksi Anggaran Unand Tahun 2015-2019	102

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Roadmap Unand 2009-2028	4
Gambar 1.2. Kerangka Logis Penyusunan Rencana Strategis Bisnis.....	6
Gambar 2.1. Karakter Andalasin.....	20
Gambar 3.1. Keterkaitan Input, Proses dan Output	24
Gambar 3.2. Jumlah Program Studi menurut Jenjang Pendidikan tahun 2015.....	26
Gambar 3.3. Perkembangan jumlah penelitian dosen Unand tahun 2011-2015.....	29
Gambar 3.4. Komposisi sumber pendanaan penelitian dosen tahun 2011-2015	30
Gambar 3.5. Perkembangan Jumlah Kerjasama yang dituangkan dalam bentuk MoU tahun 2011-2015.....	31
Gambar 3.6. Jumlah karya paten, hak cipta dan penghargaan atas karya ilmiah dosen Unand dalam tiga tahun terakhir 2011-2015.....	32
Gambar 3.7. Perkembangan jumlah artikel dosen-dosen Unand yang disitasi artikel lain pada tahun 2011-2015	32
Gambar 3.8. Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2011-2015.....	33
Gambar 3.9. Komposisi sumber pendanaan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen Unand tahun 2011-2015	34
Gambar 3.10. Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2011-2015	34
Gambar 3.11. Perkembangan jumlah dosen tetap Unand tahun 2011-2015	35
Gambar 3.12. Kualifikasi akademik dosen Unand tahun 2015.....	36
Gambar 3.13. Komposisi kualifikasi pendidikan dosen Unand tahun 2015	36
Gambar 3.14. Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2011-2015.....	37
Gambar 3.15. Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2015.....	38
Gambar 3.16. Distribusi jumlah tenaga kependidikan Unand berdasarkan bidang keahlian tahun 2015	39
Gambar 3.17. Rasio keketatan calon mahasiswa baru Unand	41
Gambar 3.18. Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir	42
Gambar 3.19. Jumlah mahasiswa baru S-1 dan D-3 untuk lima tahun terakhir	42
Gambar 3.20. Jumlah mahasiswa baru S-2 dan S-3 untuk lima tahun terakhir.....	43

Gambar 3.21. Distribusi mahasiswa baru Unand yang berasal dari 17 provinsi dan Malaysia tahun 2015.....	44
Gambar 3.22. Website Perpustakaan Unand	50
Gambar 3.23. Sistem Router Universitas Andalas	51
Gambar 3.24. Topologi backbone jaringan internet di lingkungan Unand.....	52
Gambar 3.25. Topologi backbone jaringan komputer fakultas di Unand.....	52
Gambar 3.26. Topologi jaringan simpul lokal INHERENT di Unand	53
Gambar 3.27. Website email Unand http://mail.unand.ac.id untuk less paper menuju paperless information and communication.....	54
Gambar 3.28. Website Perpustakaan Unand	56
Gambar 3.29. Struktur Organisasi Unand.....	59
Gambar 4.1. Peta Matrix UNAND	71
Gambar 5.1 Peta Strategi (strategy map) Unand 2014-2018	81

BAB I

PENDAHULUAN



Revisi Rencana Strategis Bisnis Unand
2015 - 2019

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Cita-cita besar Negara Indonesia tertera jelas dalam pembukaan Undang-undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945, yakni: melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, menjadi sumber inspirasi dalam menyusun program pembangunan nasional. Lebih jauh, cita-cita ini diterjemahkan dalam visi pembangunan nasional tahun 2005–2025 yaitu: **Indonesia Yang Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur**. Visi pembangunan nasional tersebut dirumuskan lagi menjadi pernyataan yang dapat diukur untuk dapat mengetahui tingkat kemandirian, kemajuan, keadilan, dan kemakmuran yang ingin dicapai.

Untuk mencapai cita-cita bangsa ini, peran serta yang aktif dari seluruh elemen bangsa sangat dibutuhkan termasuk lembaga pendidikan tinggi. Universitas Andalas yang merupakan salah satu perguruan tinggi di Indonesia juga mengemban amanah untuk berkontribusi dalam pencapaian cita-cita bangsa. Universitas Andalas yang diresmikan pendiriannya oleh Wakil Presiden Pertama RI pada tanggal 13 September 1956 dibangun dengan dasar cita-cita untuk menghasilkan insan cerdas dan berdaya saing untuk kejayaan bangsa. Universitas Andalas bertanggungjawab untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, unggul, produktif dan menghasilkan ilmu pengetahuan serta teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, pemersatu bangsa, dan mengawal perjalanan demokrasi.

Tanggungjawab ini diemban oleh Universitas Andalas dan dilakukan seiring dengan peningkatan kemampuan sumberdaya yang dimiliki, baik sumber daya fisik, manusia, finansial maupun sumber daya intelektual. Berbagai kontribusi telah diberikan oleh Universitas Andalas melalui pengabdian dosen, mahasiswa, dan alumni di berbagai bidang, baik yang bergerak di sektor swasta, pemerintah, maupun lembaga internasional.

Berbagai indikator telah menunjukkan prestasi Universitas Andalas di tingkat nasional yang menjadi modal kuat untuk terus meningkatkan sumbangsuhnya. Universitas Andalas telah memiliki modal yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Dari sisi kualifikasi tenaga dosen,

lebih dari 84 % dosen Universitas Andalas telah mempunyai kualifikasi S2 dan S3. Di samping itu, Universitas Andalas telah mendapat akreditasi institusi A berdasarkan SK BAN PT No. 039/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014, tanggal 16 Januari 2014. Selain itu, Universitas Andalas juga ditunjuk menjadi Universitas Pembina untuk sertifikasi dosen PTN yang terdapat di Jawa dan Sumatera, mendapat penghargaan Adiputera Puritama sebagai pengelola asrama dari Kementerian Perumahan Rakyat. Di samping itu, Universitas Andalas juga terpilih menjadi salah satu perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan tridharma perguruan tinggi dalam pembinaan mahasiswa berbasis asrama dari 10 perguruan tinggi dengan berbagai kategori keunggulan yang ditetapkan Departemen Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) pada tahun 2008 dan prestasi lainnya, baik yang dicapai dosen secara individu, maupun kelompok.

Perubahan Status Universitas Andalas menjadi Badan Layanan Umum (PK-BLU) Penuh ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009, tanggal 17 Desember 2009. Melalui status ini, Universitas Andalas dapat lebih leluasa dalam mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kontribusi bagi pencapaian cita-cita pendiriannya. Dengan demikian, Universitas Andalas diharapkan mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk layanan pendidikan dengan menerapkan prinsip efisiensi dan produktivitas.

Sejalan dengan itu, untuk mengantisipasi dinamika masa depan, tahun 2013 Universitas Andalas telah memiliki statuta yang baru, yang diharapkan mampu menghadapi tuntutan masa datang, setidaknya untuk 5 (lima) tahun ke depan. Statuta ini dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no. 47 th 2013. Hal ini diharapkan merupakan modal untuk menjalankan organisasi yang sehat (*organizational health*), kemandirian (*autonomy*), dan tata kelola universitas yang baik (*good university governance*).

Untuk memaksimalkan fungsi sebagai PK-BLU, setiap instansi pemerintah yang menerapkan PK-BLU diwajibkan untuk memiliki Rencana Strategis Bisnis (Renstrabis). Rencana Strategis Bisnis merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi yang menjadi kesepakatan sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai. Di dalam Rencana strategis bisnis dijelaskan langkah-langkah pencapaian yang disertai dengan indikator kinerja strategis yang menunjukkan tolok ukur keberhasilan pencapaian cita-cita organisasi.

Bagi Universitas Andalas, Rencana Strategis Bisnis menjadi acuan bagi setiap elemen dan unit dalam menyusun aktivitas serta rencana kerja tahunan. Penyusunan sasaran dan indikator

kinerja strategis mempertimbangkan aspek-aspek eksternal, kondisi internal, nilai (*values*) yang dianut, serta isu-isu strategis organisasi. Universitas Andalas juga perlu melakukan penyesuaian dengan Renstra Dikti, Renstra Dikbud, dan RPJM Nasional.

Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2015-2019 ini merupakan rangkaian kedua dari rencana jangka panjang Universitas Andalas. Renstra ini merupakan versi revisi pertama dari renstra Unand sebelumnya dengan perodesasi 2014-2018. Dalam proses revisi ini dilakukan penyesuaian (*alignment*) atas sasaran strategis dan indikator sasaran strategis dengan Renstra Kementerian Ristek dan Dikti, sehingga renstra Unand dapat sejalan dengan target-target Kementerian. Meski demikian, secara umum tidak banyak mengubah perodesasi dan milestone tahapan Rencana jangka panjang Unand yang dibagi atas beberapa tahapan berikut ini:

- Tahap pertama adalah periode 2009-2013, yang merupakan tahap pembenahan institusi dan pemenuhan standar-standar pendidikan nasional dan internasional.
- Tahap kedua adalah periode 2014-2019. Pada tahap ini dilakukan pematapan transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya. Target yang ingin dicapai adalah terimplementasinya prinsip tata kelola yang baik (*good university governance*) secara bertanggung jawab dan konsekuen. Hasil akhir yang diharapkan adalah Universitas Andalas menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional dan masuk universitas 5 besar di Indonesia.
- Tahap ketiga adalah periode 2019-2023. Pada periode ini, Universitas Andalas diharuskan masuk kategori 100 perguruan tinggi terbaik di Asia. Tata kelola dan pembelajaran di Universitas Andalas telah memenuhi standar kualitas *Asean University Network of Quality Assurance* (AUN-QA). Universitas Andalas mulai menjadi tujuan bagi calon-calon mahasiswa yang berasal dari berbagai wilayah di Indonesia namun juga dari berbagai negara lain.
- Tahap keempat adalah periode 2024-2028. Pada periode ini, Universitas Andalas diharapkan telah mempunyai reputasi internasional dan jumlah mahasiswa asing mengalami peningkatan yang signifikan. Pelaksanaan kelas berbahasa Inggris sudah dilaksanakan secara masif. Program pertukaran mahasiswa dan dosen serta *dual degree* sudah menjadi program rutin yang dijalankan pada mayoritas program studi.



Gambar 1.1 Roadmap Universitas Andalas 2009-2028

Periode pertama telah dilewati dan target pencapaian standar-standar nasional secara umum terpenuhi. Hal itu dibuktikan oleh peringkat akreditasi program studi yang mayoritas mencapai B (90%). Tiga belas (13) program studi dari total 95 program studi yang ada telah mencapai akreditasi A. Dalam periode ini, status PK-BLU juga diimplementasikan dan Statuta baru Universitas Andalas telah disahkan.

Perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi dalam kurun 2009-2013 menjadi bahan pertimbangan dalam mempertajam deskripsi target pencapaian pada periode 2014-2019. Upaya penyelarasan dengan RPJP Nasional juga memberikan panduan lebih tegas terhadap arah tujuan universitas.

1.2 Landasan Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Dasar hukum penyusunan Renstrabis Universitas Andalas mengacu kepada peraturan-peraturan berikut:

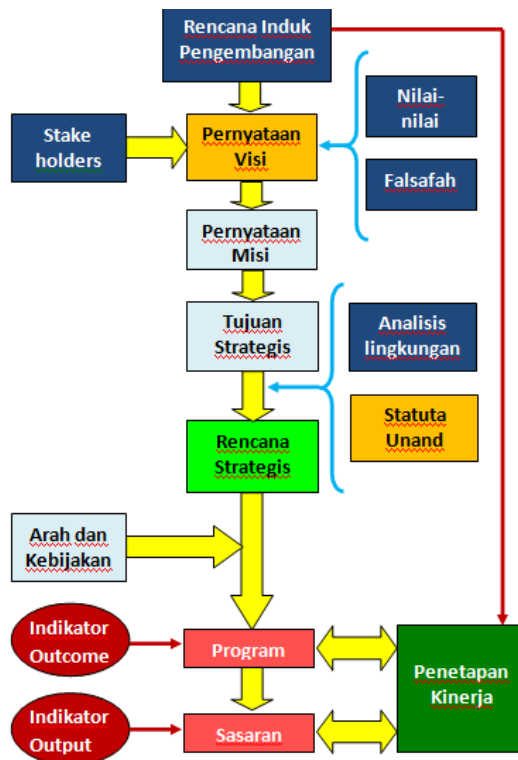
- a. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- b. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- c. Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- d. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga;
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;

- g. Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- h. Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- i. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 66 tahun 2006 tentang Rencana Bisnis Anggaran;
- j. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 119 tahun 2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- k. Peraturan Mendiknas RI Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas;
- l. Kepmenkeu Nomor 501/KMK.05/2009, Tanggal 17 Desember 2009 tentang PK-BLU Universitas Andalas;
- m. Peraturan Mendikbud RI nomor 47 tahun 2013 tentang Statuta Universitas Andalas.

1.3 Metodologi dan Sistematika Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Penyusunan Renstrabis ini berdasarkan kerangka logis yang sistematis dan terarah seperti diperlihatkan pada Gambar 1.1. Tahap awal penyusunan Renstrabis adalah pengumpulan informasi dari segenap *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Informasi yang diperoleh dari *stakeholders* dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan lima tahun ke depan. Sebagai sebuah institusi pendidikan yang berada dalam lingkungan yang dinamis, Universitas Andalas merancang visi dan misi yang diharapkan dapat direalisasikan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan agar menemukan arah dan tujuan yang tepat.

Tahap kedua adalah membuat pernyataan visi dan misi yang didukung oleh kesamaan persepsi dan nilai-nilai sumberdaya manusia, yaitu adanya nilai-nilai dasar dan falsafah yang menjadi acuan bertindak (*code of conduct*) bagi setiap anggota institusi. Hal ini mendorong komitmen dan integritas dosen dan tenaga kependidikan sebagai modal dasar yang dapat membangun etos kerja institusi dalam rangka menetapkan sasaran strategis. Hubungan antara misi, filosofi dan nilai-nilai inti organisasi seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Kerangka Logis Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Tahap ketiga menetapkan sasaran strategis dengan mempertimbangkan analisis lingkungan institusi, dimana terdapat faktor-faktor yang menjadikan kekuatan/kelemahan (faktor internal) dan kesempatan/peluang (faktor eksternal). Terakhir, sasaran strategis yang telah didisain akan dioperasionalisasikan dalam bentuk program-program yang akan dilaksanakan berdasarkan skala prioritas anggaran. Untuk mengetahui kemajuan-kemajuan yang dicapai selama periode tahun berjalan, maka perlu ditetapkan ukuran tertentu terhadap output, dengan kata lain terdapat indikator kinerja.

Renstrabis Universitas Andalas ini terdiri dari 7 bab. Isi masing-masing bab adalah sebagai berikut:

- BAB 1 : Merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan latar belakang dan alasan utama penyusunan Renstrabisnis, landasan hukum, metodologi dan sistematika penyajian dokumen;
- BAB 2 : Menjelaskan secara ringkas sejarah dan struktur organisasi serta tupoksi organisasi;
- BAB 3 : Membahas kinerja Universitas Andalas pada tahun berjalan dan capaian kinerja tahun-tahun sebelumnya. Tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi

internal, mengukur kinerja, menilai kekuatan, kelemahan serta menentukan posisi internal Universitas Andalas. Untuk mencapai tujuan ini, aspek yang dibahas meliputi kinerja sumberdaya manusia dan modal intelektual, kinerja organisasi, kinerja layanan dan sistem manajemen dan kinerja keuangan;

- BAB 4 : Menganalisis lingkungan Universitas Andalas untuk mendeskripsikan keadaan atau posisinya saat dalam rangka merumuskan strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan. Metoda yang digunakan adalah analisis SWOT untuk mengukur kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan. Pada akhir bab ini ditetapkan posisi Universitas Andalas dan strategis yang akan dilaksanakan;
- BAB 5 : Menjelaskan Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2015-2019, rencana penerimaan dan belanja untuk melaksanakan program dan kegiatan yang direncanakan;
- BAB 6 : Menjelaskan kerangka pembiayaan Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2014-2019 dengan menggunakan asumsi ekonomi makro, mikro dan asumsi tarif berdasarkan proyeksi pendapatan dan estimasi anggaran biaya;
- BAB 7 : Merupakan penutup yang menjelaskan kesimpulan dan langkah-langkah implementasi.

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI



BAB II.

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

2.1 Sejarah Singkat Universitas Andalas

1. Periode Awal

Kehadiran Universitas Andalas (Unand) sebagai sebuah perguruan tinggi kebanggaan masyarakat Sumatera Barat bukanlah datang secara tiba-tiba. Hasrat masyarakat Sumatera Barat untuk mendirikan sebuah perguruan tinggi sudah tumbuh semenjak memasuki abad ke-20. Hal itu dapat dipahami karena pada masa itu sudah muncul golongan intelektual dan cendekiawan yang peduli dengan pendidikan anak bangsa. Namun, pemerintahan kolonial Belanda tidak memberi kesempatan untuk mewujudkannya.

Gagasan mendirikan perguruan tinggi di Sumatera Barat kembali mengemuka seiring dengan diproklamirkannya Kemerdekaan Indonesia oleh Ir. Soekarno dan Drs. Mohammad Hatta. Para pemuka masyarakat Sumatera Barat merasakan bahwa kebutuhan generasi muda yang terdidik, sangat mendesak. Merekalah yang diharapkan dapat mengisi kemerdekaan dan membawa kemajuan serta kejayaan bangsa di masa datang. Akan tetapi, berhubung pada waktu itu dalam suasana perang kemerdekaan, menentang kedatangan bangsa Belanda yang hendak menjajah Indonesia kembali, maka hasrat itu terpendam lagi.

Keinginan itu akhirnya dapat diwujudkan pada tahun 1948 dengan didirikannya 6 (enam) akademi yang terdiri dari Akademi Pamong Praja, Akademi Pendidikan Jasmani, dan Akte A Bahasa Inggris, Akademi Kadet, dan Sekolah Inspektur Polisi. Keenam akademi tersebut berada di Bukittinggi. Keberhasilan mendirikan enam akademi ini semakin memacu para pemuka masyarakat Sumatera Barat untuk mendirikan sebuah universitas.

Pada tahun 1949 pemerintah Indonesia merencanakan untuk mendirikan Fakultas Hukum di Padang, Fakultas Kedokteran di Medan, dan Fakultas Ekonomi di Palembang. Namun, karena berbagai keterbatasan yang dihadapi pada waktu itu, pemerintah Indonesia menunda untuk menyetujuinya.

Akibat penundaan ini, "Yayasan Sriwijaya" berinisiatif untuk mendirikan Balai Perguruan Tinggi Hukum Pancasila (BPTHP) di Padang pada tanggal 17 Agustus 1951. Mengikuti langkah Yayasan Sriwijaya itu, kemudian pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di Batu Sangkar pada tanggal 23 Oktober 1954, Perguruan Tinggi Negeri Pertanian di

Payakumbuh pada tanggal 30 November 1954, dan Fakultas Kedokteran serta Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Pengetahuan Alam di Bukittinggi pada tanggal 7 September 1955. Keempat perguruan tinggi itu diresmikan oleh Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta. Seiring dengan itu, Yayasan Sriwijaya juga menyerahkan BPTHP kepada Pemerintah Propinsi Sumatera Tengah. Semenjak itu BPTHP berganti nama dengan Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat.

Kelima fakultas itu menjadi cikal bakal dalam mendirikan Universitas Andalas. Karena merupakan Universitas yang pertama didirikan di Pulau Sumatera, maka Bung Hatta mengusulkan nama "Universitas Andalas", dengan merujuk kepada nama Pulau Sumatera yang waktu itu juga terkenal dengan Pulau Andalas. Sungguhpun nama itu terkesan regional, namun keberadaannya itu tetap dalam kerangka Kebangsaan Indonesia. Hal itu jelas terbaca dalam piagam pendiriannya: "...guna mempertinggi ketjerdasan Bangsa Indonesia dalam arti jang seluas-luasnja dalam berbagai-bagai Ilmu Pengetahuan". Di samping itu, dalam lambangnya tertera pula kata: "Universitas Andalas Untuk Kedjayaan Bangsa". Pada tanggal 13 September 1956 Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta meresmikan pembukaan Universitas Andalas di Bukittinggi.

Pada tahun 1958, untuk pertama kalinya Unand mulai memetik hasil dengan lulusnya Mr. Rudito Rachmad sebagai Sarjana Hukum pertama. Satu tahun berikutnya Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat mewisuda pula empat mahasiswanya, yaitu Mr. Herman Sihombing, Mr. Zawier Zienser, Mr. Eddy Ang Ze Siang, dan Mr. Djalaluddin Ilyas.

2. Universitas Andalas dan PRRI

Suasana politik di Indonesia menjadi tidak menentu setelah kebijakan Presiden Soekarno merangkul Partai Komunis Indonesia (PKI) dalam pemerintahannya. Kebijakan ini tidak disetujui oleh banyak pihak, terutama dari kalangan Islam dan kelompok militer yang anti komunis. Selain itu, sistem sentralisasi yang diterapkan oleh pemerintah pusat juga telah menimbulkan ketimpangan dalam pembangunan daerah. Melihat langkah Presiden Soekarno itu, pada tanggal 1 Desember 1956, beberapa bulan setelah meresmikan Unand, Mohammad Hatta pun meletakkan jabatannya sebagai Wakil Presiden. Sehingga, berakhirlah Dwi Tunggal: Soekarno-Hatta. Beberapa tokoh politik dan militer pun bersepakat untuk "menegur" pusat dengan mendirikan PRRI (Pemerintah Revolusioner Republik Indonesia) pada tanggal 15 Februari 1958. Mereka menjadikan wilayah Sumatera Tengah, khususnya Sumatera Barat, sebagai basisnya.

Banyak dosen dan mahasiswa Unand yang menunjukkan kesepahamannya dengan PRRI. Bahkan, mahasiswa Sumatera Barat yang sedang belajar di beberapa perguruan tinggi di Pulau Jawa banyak pula yang pulang untuk mendukung PRRI. Akibatnya, Tentara Nasional Indonesia yang dikirim oleh Presiden Soekarno untuk menghadapi PRRI, juga memporakporandakan kampus Unand yang tersebar di beberapa kota: Padang, Bukittinggi, Batusangkar, dan Payakumbuh serta juga yang baru dibangun di Baso, Agam. Situasi politik pada waktu itu benar-benar tidak kondusif untuk melaksanakan aktivitas perkuliahan. Dosen-dosen yang didatangkan dari luar negeri, terutama dari Eropa, ada yang pulang ke negaranya masing-masing dan ada pula yang pindah ke Universitas Gadjah Mada (UGM), Universitas Indonesia (UI), dan Institut Pertanian Bogor (IPB). Pada masa PRRI (1958-1961) itu dapat dikatakan sebagai periode “pasang surut” Universitas Andalas. Aset Unand yang berada di Kampus Payakumbuh berupa rumah dinas dan sebahagian tanah sampai sekarang masih diduduki TNI Angkatan Darat dan menjadi markas salah satu batalyon infanteri 133/Yudha Sakti.

3. Universitas Andalas Setelah PRRI Sampai Sekarang

Seiring dengan berakhirnya keberadaan PRRI, Unand menata kembali langkahnya menuju masa depan. Pada tahun 1961 Unand membuka kembali Fakultas Pertanian, Fakultas Kedokteran, dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dengan memindahkannya ke Padang. Sedang FIPIA baru dapat dibuka setahun kemudian dan itu pun hanya untuk satu Jurusan Biologi.

Perguruan Tinggi Ekonomi yang didirikan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Pancasila pada tanggal 7 September 1957 juga menggabungkan diri dengan Unand. Pada tanggal 9 Oktober 1963, Unand membuka Fakultas Peternakan. Fakultas ini merupakan yang pertama didirikan di Indonesia. Dengan demikian, sampai tahun 1963 Unand telah memiliki 6 (enam) fakultas, yaitu Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat, Pertanian, Kedokteran, Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Ekonomi, dan Peternakan. Adapun FKIP telah berkembang menjadi IKIP (Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan) dan sekarang berubah nama menjadi Universitas Negeri Padang (UNP).

Setelah kepindahan kampusnya ke Padang, Unand mulai membenahi diri secara menyeluruh, tidak hanya dalam bidang organisasi, dosen, kepegawaian, dan kemahasiswaan saja, tetapi juga di bidang infrastrukturnya dengan membangun gedung-gedung perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, perumahan dosen, asrama mahasiswa, dan berbagai fasilitas pendukung lainnya. Kampus Air Tawar dibangun untuk Fakultas Pertanian, FIPIA, Fakultas

Peternakan, dan FKIP (sekarang: kampus UNP). Adapun Fakultas Ekonomi berada di Kampus Jati (sekarang: Fakultas Kedokteran Gigi dan Program Magister Manajemen). Sedangkan Fakultas Kedokteran terdapat di dua lokasi: Kampus Jati dan Pondok (sekarang: Kampus Prodi Kebidanan). Fakultas Hukum tetap berada di kampusnya yang lama di Parak Karambia (sekarang: Kampus Program Fakultas Hukum).

Pada tahun 1962, jumlah dosen Unand sudah mencapai 261 orang, termasuk 180 orang dosen luar biasa dan dosen terbang. Adapun mahasiswa telah berjumlah sebanyak 3.920 orang. Dengan demikian Unand memiliki angka ratio dosen-mahasiswa 1:15. Selanjutnya, semua fakultas telah berhasil pula mewisuda sarjananya yang pertama. Masing-masingnya adalah Fakultas Pertanian: 4 orang sarjana (1964); Fakultas Ekonomi: 5 orang sarjana (1965); Fakultas Kedokteran: 6 dokter (1965); FIPIA (Jurusan Biologi): 1 orang sarjana (1969); dan Fakultas Peternakan: 1 orang sarjana (1970).

Pada tahun 1982 Fakultas Sastra, mulai menerima mahasiswanya untuk angkatan pertama. Pada awalnya fakultas ini bernama Fakultas Sastra dan Sosial-budaya, kemudian berganti nama karena mengikuti SK Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. Konsekuensinya, Jurusan Sosiologi dengan Program Studi Sosiologi dan Antropologi yang juga dibuka "dititipkan" di Fakultas Sastra.

Kedua prodi menjadi embrio untuk mendirikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Kampusnya terletak di Jl. Situjuh, Jati, yang sebelumnya merupakan Labor Fisiologi Fakultas Kedokteran (sekarang: Gedung Percetakan dan Penerbitan Universitas Andalas dan rumah dinas Rektor). Pada tahun 1986 Fakultas Sastra berhasil mewisuda 7 (tujuh) alumninya yang pertama. Tahun 2011 Fakultas Sastra berubah nama menjadi Fakultas Ilmu Budaya.

Berikutnya, Unand membuka pula dua Program Studi yakni Teknik Mesin dan Teknik Sipil (1985), yang merupakan cikal bakal Fakultas Teknik. Pengelolaan kedua prodi berada di FMIPA (Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam), sedangkan dalam pelaksanaan perkuliahannya Unand berkerja sama dengan ITB. Pada tahun 1992 kedua program studi ini berhasil meluluskan wisuda pertamanya. Setahun kemudian (13 Mei 1993) pendirian Fakultas Teknik disetujui oleh Dirjen DIKTI.

Sementara itu, PAAP (Pendidikan Ahli Administrasi dan Perusahaan) yang dibuka di Fakultas Ekonomi (1975), pada tahun 1982 berubah menjadi Program Diploma (D-III) Ekonomi. Unand merintis pula pembukaan dua Program Vakasi Teknologi (1982): Politeknik Teknologi dan

Politeknik Pertanian. Program Politeknik Teknologi mulai menerima mahasiswanya pada tahun akademik 1987/1988 dan Politeknik Pertanian pada tahun akademik 1988/1989. Kampus Politeknik Teknologi berada di Limau Manih, sedangkan kampus Politeknik Pertanian terdapat di Tanjung Pati, Payakumbuh. Kehadiran lembaga pendidikan politeknik dimaksudkan untuk menyiapkan tenaga ahli tingkat menengah yang sangat dibutuhkan dalam pembangunan.

Fakultas Kedokteran juga mengembangkan diri dengan membuka Program Pendidikan Dokter Spesialis (SP-1, setingkat S-2) untuk Prodi Ilmu Bedah, Ilmu Penyakit Dalam, dan Ilmu Penyakit Mata. Setahun berikutnya (1985) Unand membuka Program Pascasarjana (S-2) melalui program KPK (Kegiatan Pengumpulan Kredit) yang berkerjasama dengan IPB. Pada tahun 1992 Program Pascasarjana ini telah berdiri sendiri dan sejak tahun 2000 mulai pula menerima Program Doktor (S-3) untuk Ilmu-ilmu Pertanian, Hukum, dan Peternakan, serta Sp-2 untuk kedokteran. Alumni pertamanya yang berhasil meraih gelar doktor adalah Dr. Ir. Isril Berd, M.S. (sekarang Profesor). Seiring dengan itu, Fakultas Ekonomi mulai pula menerima mahasiswa S-2 untuk program Magister Manajemen. Dengan demikian lengkaplah jenjang pendidikan yang dikelola oleh Universitas Andalas, mulai dari Program Vakasi Politeknik, Sarjana (S-1), Pascasarjana (S-2), sampai Program Doktor (S-3).

Pada tahun 2008 Unand mengembangkan dua jurusan menjadi dua fakultas. Kedua fakultas itu adalah: 1) Fakultas Teknologi Pertanian yang dikembangkan dari Jurusan Teknologi Pertanian, Fakultas Pertanian; dan 2) Fakultas Farmasi yang berasal dari Jurusan Farmasi, FMIPA.

Pada tahun 2009, Fakultas Kedokteran telah memiliki Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Program Studi Ilmu Keperawatan, Program Studi Pendidikan Dokter Gigi, dan Program Studi Psikologi. Fakultas MIPA telah membuka program studi Sistem Komputer. Fakultas Ekonomi membuka 2 (dua) Jurusan Manajemen dan Ekonomi Pembangunan di Kampus Payakumbuh dengan memanfaatkan bekas kampus Fakultas Pertanian yang lama di Payakumbuh, pembukaan Fakultas Ekonomi Kampus Payakumbuh atas dukungan Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh.

Pada tahun 2009 Unand ditetapkan sebagai institusi pengelola keuangan Badan Layanan Umum dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009, tanggal 17 Desember 2009. Dengan peraturan ini, Unand mempunyai fleksibilitas dalam mengelola keuangan yang bersumber dari pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dan berbagai kesulitan serta hambatan pengelolaan keuangan yang bersumber dari pendapatan sendiri telah dapat diatasi secara bertahap.

Pada tahun 2012 Unand telah mempunyai Organisasi dan Tata Kerja (OTK) yang baru setelah diproses semenjak tahun 2007. OTK Unand yang baru tersebut ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 25/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas, tanggal 18 April 2012.

OTK Unand yang baru ini membawa babak baru dalam sejarah perkembangan Unand. Pertama, jumlah fakultas bertambah dari 11 menjadi 15 fakultas dan semua lembaga *ad hoc* termasuk Fakultas Farmasi, Fakultas Teknologi Pertanian dan Program Pascasarjana menjadi lembaga penuh universitas. Empat fakultas baru pada tahun 2012 adalah Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Keperawatan dan Fakultas Teknologi Pertanian. Keempat fakultas baru ini diresmikan pada tahun 2012.

Kedua, nomenklatur pembantu rektor dan pembantu dekan dirubah menjadi wakil rektor dan wakil dekan. Ketiga, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) dan Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK) menjadi lembaga penuh, mempunyai tupoksi yang jelas dan dapat bekerja maksimal untuk mendukung kemajuan Unand.

Keempat, menghemat pendapatan yang bersumber dari mahasiswa atau PNBPN untuk membayar tunjangan jabatan Wakil Rektor IV, Ketua dan Sekretaris Lembaga, Dekan dan Wakil Dekan serta pejabat struktural di Fakultas Farmasi, Fakultas Teknologi Pertanian, Direktur dan Wakil Direktur Program Pascasarjana. Sekarang semua tunjangan jabatan tersebut sudah dibayar dengan sumber dana rupiah murni, termasuk tunjangan jabatan pimpinan Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Keperawatan, dan Fakultas Teknologi Informasi mulai semenjak berdirinya.

Kelima, Politeknik Teknologi dan Politeknik Pertanian yang selama ini menjadi bahagian dalam struktur Unand harus dilepas menjadi institusi mandiri. Semenjak awal tahun 2013 telah diproses pemisahan aset sesuai dengan ketentuanyang berlaku dan nama institusinya telah berubah dari Polititeknik (Teknologi) Unand menjadi Politeknik Negeri Padang dan dari Politani Unand menjadi Politani Negeri Payakumbuh.

Pada tahun 2013 Unand telah mempunyai statuta baru. Perubahan statuta ini juga sudah diusulkan semenjak tahun 2007 karena statuta yang berlaku saat itu sangat tidak relevan dan tidak mampu mengakomodasi berbagai tuntutan perkembangan yang terjadi. Statuta Unand yang baru tersebut ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

Nomor 47 tahun 2013, tanggal 13 April 2013. Dalam statuta baru ini Rektor tidak secara otomatis menjadi ketua senat Universitas dan tidak semua guru besar secara otomatis menjadi anggota senat universitas. Kemudian Guru Besar (profesor) diakomodasi dalam organ yang disebut dengan Majelis Guru Besar. Ketua Senat dan Ketua Majelis Guru Besar pertama berdasarkan statuta Unand yang baru diangkat pada tahun 2013.

4. Pembangunan Kampus Universitas Andalas Limau Manih

Upaya untuk menyatukan kampus Unand yang tersebar di berbagai tempat di kota Padang telah dilakukan sejak masa Rektor Prof. dr. Busyra Zahir (1968-1976). Usaha itu dilanjutkan oleh Rektor, Prof. Drs. Mawardi Yunus. Pada awalnya pembangunan kampus Unand direncanakan di Ulu Gaduik, Kecamatan Lubuak Kilangan. Akan tetapi karena lokasi itu berdekatan dengan pabrik semen “PT Semen Padang” sehingga sangat berpeluang terkena polusinya. Maka, ada tiga alternatif sebagai gantinya: Bukit Tambun Tulang (dekat Lembah Anai); Tunggul Hitam (dekat Bandara Tabing); dan Bukik Karamunting. Adapun yang paling memenuhi syarat di antara ketiganya adalah Bukik Karamunting. Lokasi itu berada di Kenagarian Limau Manih, Kelurahan Koto Panjang, Kecamatan Pauah dan terletak sekitar 15 km sebelah Timur kota Padang.

Dimulainya pembangunan Kampus Limau Manih (sebutan masyarakat setempat Limau Manih), secara simbolis dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Prof. Dr. Fuad Hassan dengan meletakkan batu pertama pada tanggal 11 Maret 1986. Secara berangsur-angsur dibangunlah gedung: rektorat, perkuliahan, fakultas, jurusan, laboratorium, perpustakaan, asrama, dan sebagainya. Sampai sekarang pembangunan prasarana dan sarana kampus Limau Manih masih terus berlangsung, meskipun sudah mulai dimanfaatkan sejak tahun 1989.

Gedung yang mula-mula dimanfaatkan adalah rektorat, sedangkan fakultas yang pertama pindah adalah Fakultas Sastra (1990). Kemudian mengikuti: Fakultas Ekonomi, Fakultas Peternakan dan FMIPA (1991), Fakultas Pertanian dan Fakultas Hukum (1995). Fakultas Teknik merupakan yang terakhir pindah dari kampus Air Tawar dan kepindahannya juga secara bertahap selama 7 tahun (2000-2007). Sedangkan Fakultas Kedokteran belum pindah hingga sekarang. Namun sebahagian kegiatan kuliah telah dilaksanakan di gedung baru Fakultas Kedokteran, Kampus Unand Limau Manih semenjak tahun 2013. Saat ini sedang dilaksanakan pembangunan konstruksi *university hospital* yang berada di lokasi pengembangan Fakultas Kedokteran Unand, Kampus Unand Limau Manih.

Kampus Unand Limau Manih, diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 4 September 1995. Dalam pidato peresmian, Presiden Soeharto menyampaikan:

“Kita semua berharap agar kampus baru Universitas Andalas ini akan memberikan suasana baru pula kepada segenap sivitas akademiknya. Dengan kampus yang baru ini, saya minta Saudara-saudara untuk bekerja lebih giat dan lebih tekun, agar universitas ini tidak saja menghasilkan sarjana-sarjana yang berkualitas, tetapi mampu pula menghasilkan pemikiran-pemikiran segar bagi kemajuan bangsa serta menghasilkan penemuan-penemuan baru di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Saya percaya, bahwa generasi muda yang menuntut ilmu di universitas ini, adalah generasi baru yang bersemangat dan mempunyai tekad baru untuk meneruskan perjuangan para pendahulu kita, ialah mengisi kemerdekaan dengan amal-amal perbuatan nyata, yang dapat dirasakan oleh segenap lapisan masyarakat”.

Kampus Unand Limau Manih, luasnya sekitar 500 hektar dan berada pada ketinggian \pm 200 m di atas permukaan laut. Kampus ini menghadap ke Kota Padang dengan pemandangan Samudera Hindia yang biru membentang di sebelah Barat. Pada bagian Timur berjajar bukit barisan. Sementara di sisi Utara dan Selatannya terdapat lembah yang masing-masingnya dialiri oleh anak sungai. Kondisi alamnya asri dan hijau, tentu memberikan suasana yang nyaman dan panorama alam yang indah. Sudah tentu Kampus Unand Limau Manih amat kondusif untuk belajar dan meneliti untuk menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kejayaan bangsa.

Semenjak tahun 2008 pembangunan gedung baru untuk memenuhi berbagai kebutuhan terus berlangsung sampai sekarang. Gedung kuliah bersama mengalami penambahan sebanyak tiga unit (Gedung Kuliah G, H, dan I). Kemudian Program Pascasarjana telah memiliki gedung tersendiri semenjak tahun 2011 dan Fakultas Keperawatan juga telah mempunyai gedung tersendiri semenjak tahun 2012.

Pembangunan gedung yang sedang berjalan saat adalah Dekanat dan laboratorium Fakultas Kedokteran. Meskipun kegiatan sebahagian perkuliahan telah dimulai semenjak tahun 2013, Fakultas Kedokteran masih memerlukan tambahan dua unit gedung laboratorium. Setiap perguruan tinggi yang mempunyai fakultas kedokteran diwajibkan mempunyai rumah sakit universitas (*university hospital*), Unand juga telah memulai pembangunan rumah sakit universitas yang diharapkan beroperasi tahun 2015.

Meskipun Kampus Unand Limau Manih luasnya 500 hektar, kawasan yang dapat dibangun dengan aman hanya seluas 135 hektar. Selebihnya adalah kawasan hutan lindung, arboretum dan hutan tanaman obat Sumatera yang dimiliki Unand, padang gembala ternak dan lurah

dengan kemiringan yang tajam. Kawasan yang dapat dibangun seluas 135 hektar tersebut sudah hampir seluruh digunakan sesuai dengan *master plan* pembangunan Kampus Unand Limau Manih.

5. Kampus Universitas Andalas di Luar Domisili

Untuk meningkatkan daya tampung dan memanfaatkan aset yang dimiliki, Unand telah membuka kampus di luar domisili. Pengertian kampus di luar domisili adalah kampus yang melaksanakan proses pembelajaran di luar kampus induk sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Dirjen Pendidikan Tinggi. Sampai saat ini Unand telah mempunyai dua kampus di luar domisili, yaitu di Payakumbuh (Kampus II Unand) dan Dharmasraya (Kampus III Unand).

Kegiatan Kampus Unand II Payakumbuh dimulai tahun 2009 dengan dua prodi di bawah pengelolaan Fakultas Ekonomi. Kedua prodi tersebut adalah Prodi Ekonomi Pembangunan dan Manajemen. Kemudian pada tahun 2012 ditambah lagi Prodi Ilmu Peternakan. Selanjutnya kegiatan Kampus Unand III di Dharmasraya dimulai tahun 2012 dengan membuka Prodi Argoekoteknologi.

6. Rektor Universitas Andalas

Semenjak didirikan pada tahun 1956 Universitas Andalas sudah dipimpin oleh sepuluh Rektor. Namun diantara masa pergantian rektor terdapat masa transisi karena Rektor yang sedang menjabat mendapat tugas lain dari negara seperti menjadi Gubernur dan Wakil Menteri, maka diangkat pejabat sementara Rektor (Pjs Rektor). Nama, periode dan jabatan adalah sebagai berikut:

No	Nama	Periode	Jabatan
1	Prof. dr. M.Syaaf	1956-1958	Presiden
2	Prof. dr. A. Roesma	1958-1964	Presiden
3	Prof. Drs. Harun Al Rasyid Zein	1964-1968	Rektor
4	Prof. dr. Busyra Zahir	1968-1976	Rektor
5	Prof. Drs. Mawardi Yunus	1976-1984	Rektor
6	Prof. Dr. Ir. Jurnalis Kamil, M.Sc.	1984-1993	Rektor
7	Prof. Dr. Ir. H. Fachri Achmad, M.Sc.	1993-1997	Rektor
8	Prof. Dr. H. Marlis Rahman, M.Sc.	1997-2006	Rektor

No	Nama	Periode	Jabatan
9	Prof. Dr. Ir. H. Musliar Kasim, M.S.	2006-2011	Rektor
10	Dr. H. Werry Dartta Taifur, SE., MA	2011-2015	Rektor

Untuk mengisi masa transisi karena Rektor yang sedang menjabat mendapat tugas lain dari negara, maka semenjak berdiri Unand juga pernah dipimpin oleh dua orang Pejabat Rektor sebagai berikut:

No	Nama	Periode	Jabatan
1	Prof. Dr. Edison Munaf, M.Eng	2005	Pejabat Rektor 16 Agustus s/d 10 Oktober 2005
2	Dr. Ir. Febrin Anas Ismail	2011	Pejabat Rektor 15 Juli s/d 21 November 2011

2.2 Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka mewujudkan cita-cita idealnya Unand telah menetapkan visi dan misi, yaitu:

Visi

Universitas Andalas memiliki gambaran dan cita-cita ideal yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang, melalui visi Universitas Andalas “Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat pada Tahun 2028”.

Misi

Universitas Andalas sebagai perguruan tinggi negeri yang memberikan jasa pendidikan mengemban misi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas dan berkesinambungan;
- b. Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan IPTEK serta meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI;
- c. Mendharmabaktikan IPTEK yang dikuasai kepada masyarakat;
- d. Menjalin jaringan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional;

- e. Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;
- f. Mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan *core bisnis* Unand yang dapat meningkatkan *revenue*.

2.3 Tujuan Strategis

Berdasarkan visi dan misi tersebut maka tujuan strategis (*strategic goals*) Unand dirumuskan sebagai berikut:

- a) Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, mempunyai spirit kewirausahaan dan mendapat penghargaan dari dunia kerja.;
- b) Meningkatkan daya tampung dalam rangka pemerataan dan perluasan akses;
- c) Mengembangkan dan memanfaatkan IPTEK dan seni yang relevan dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah melalui penyelenggaraan program studi, penelitian, pembinaan kelembagaan, serta pengembangan sumberdaya akademik yang berdaya guna dan hasil guna;
- d) Meningkatkan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan, hasil penelitian dan bahan ajar kepada masyarakat;
- e) Memperluas dan meningkatkan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri;
- f) Mewujudkan masyarakat kampus yang handal dan profesional yang didukung oleh budaya ilmiah yang mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh Unand;
- g) Mewujudkan mutu fasilitas, prasarana, sarana dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan secara nasional dan internasional serta mewujudkan suasana akademik yang kondusif serta bermanfaat bagi masyarakat untuk mendukung terwujudnya misi universitas;
- h) Mengembangkan dan meningkatkan sumber pendapatan melalui kerjasama dan pengembangan unit usaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

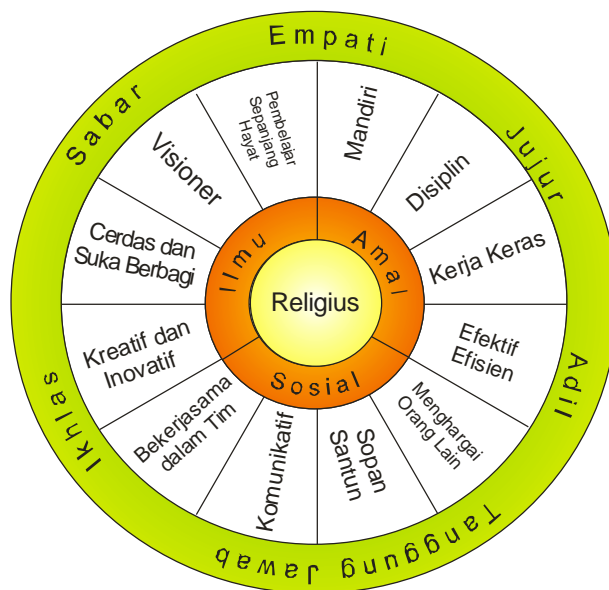
2.4 Nilai-Nilai Inti (Core Values)

Sebagai institusi yang bergerak di dunia akademik, Unand berpegang pada nilai-nilai inti sebagai berikut:

- a) **Independensi.** Unand adalah institusi pendidikan tinggi yang mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan (keterbukaan intelektual), menjunjung tinggi nilai-nilai akademik dan bebas dari kepentingan serta pengaruh pihak lainnya;
- b) **Integritas.** Unand menjunjung tinggi integritas dengan mewajibkan setiap dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya berlandaskan pada sikap moral dan perilaku yang sesuai kode etik dan standar perilaku profesi;
- c) **Inovatif.** Mengembangkan budaya inovatif, kreatif, dinamis, efisien dan tidak mengabaikan mutu dalam rangka membangun *academic atmosphere* yang kondusif. Peningkatan suasana akademis yang mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat;
- d) **Akuntabilitas.** Kemandirian manajemen, transparansi, efisiensi dan pengutamaan kepentingan universitas dengan penuh tanggungjawab dalam rangka menjaga kredibilitas dan reputasi perguruan tinggi.

Implementasi Renstrabis institusi pendidikan dan pencapaian tujuan strategis (*strategic goals*) organisasi harus berpedoman kepada prinsip dasar dan nilai-nilai inti yang membangun filosofi organisasi. Nilai-nilai inti tersebut menjadi kerangka acuan dalam berbuat atau bertindak oleh segenap masyarakat kampus. Filosofi organisasi merupakan *code of conduct* yang diturunkan dari nilai-nilai inti organisasi, dan menjadi pedoman dalam kehidupan lingkungan organisasi yang selanjutnya dijabarkan dalam karakter yang disebut **Karakter Andalasian**.

Karakter Universitas Andalas merupakan acuan bagi semua masyarakat kampus di lingkungan Unand. **Karakter Andalasian** dibentuk dari empat elemen, yakni: Spiritual, Ilmu, Amal, dan Sosial. Di dalam skema model karakter, elemen pertama, yakni Spiritual merupakan sumber inspirasi sekaligus menjadi tujuan. Unsur spiritual ini dinyatakan dalam ungkapan religius, yang ditempatkan di bagian tengah, sebagai inti karakter Andalasian, dan mewarnai keseluruhan karakter lain.



Gambar 2.1. Karakter Andalasian

Universitas Andalas menyadari bahwa karakter sesungguhnya berada dalam ranah afektif, yakni, sikap dan perilaku. Karakter yang diinginkan baru akan bertahan kuat seandainya dijiwai oleh kepercayaan luhur yang berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Atas dasar ini, maka inti dari karakter Andalasian ini adalah berupa pancaran sinar spiritual.

Tiga elemen lain, yakni Ilmu, Amal dan Sosial. Ketiga elemen tersebut dikelilingi oleh masing-masing empat karakter. Sementara pada cincin terluar terdapat enam karakter yang meliputi: Sabar, Empati, Jujur, Adil, Tanggung Jawab, dan Ikhlas.

2.5 Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Beberapa tugas pokok dan fungsi yang terkait dengan rencana strategis dan pengembangan Unand adalah sebagai berikut :

a. Akademik

- 1) Meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan melaksanakan *continuous improvement* dan peninjauan kurikulum menuju kurikulum berbasis kompetensi (KBK), serta perubahan metode proses belajar mengajar (PBM) dari *teacher center learning* (TCL) menuju proses pembelajaran *student center learning* (SCL);
- 2) Meningkatkan produktivitas, mutu, dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan dukungan yang optimal dalam rangka pencapaian visi dan misi;

- 3) Meningkatkan daya saing lulusan di pasar global untuk memenuhi harapan *stakeholders* terutama dalam penguasaan *hardskill* dan *softskill* serta komunikasi global.

b. Kemampuan dan Kinerja Kelembagaan

- 1) Menciptakan organisasi yang sehat dan bersinergi antara berbagai unit administratif dan akademis di lingkungan Universitas Andalas secara optimal;
- 2) Meningkatkan kemampuan kelembagaan, unit-unit pelayanan seperti perpustakaan, laboratorium dan unit-unit pendukung pembelajaran, sehingga memenuhi standar internasional;
- 3) Meningkatkan fungsi sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi secara maksimal;
- 4) Memanfaatkan ICT (*information and communication technology*) dalam manajemen universitas secara optimal;
- 5) Meningkatkan jaringan kerja sama dengan dunia usaha dan pemerintah secara optimal;
- 6) Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi luar negeri.

BAB III

KINERJA TAHUN BERJALAN



HUMAS & PROTOKOL
UNIVERSITAS ANDALAS

Gedung Fakultas Ilmu Budaya



BAB III.

KINERJA TAHUN BERJALAN

3.1 Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan pencapaian program strategis Universitas Andalas akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor penentu keberhasilan pada Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2015-2019 ini adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya staf akademik yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan. Persentase staf akademik dengan kualifikasi S2 dan S3 harus mencukupi, sehingga tridharma perguruan tinggi dapat terlaksana baik;
- b. Tersedianya kebijakan arah riset unggulan Unand dan sinergi antarbidang ilmu dan antarpeleliti, sehingga dihasilkan publikasi yang berkualitas serta temuan-temuan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bangsa;
- c. Terwujudnya kepemimpinan yang mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi serta memimpin implementasinya dalam aktivitas dan program kerja tahunan;
- d. Tenaga kependidikan harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan.;
- e. Tersedianya dukungan sistem informasi dan ICT dalam pengelolaan dan pendukung pengambilan keputusan;
- f. Terwujudnya sistem perencanaan dan sistem monitoring kinerja yang konsisten yang didukung oleh penggunaan ICT;
- g. Tersedianya *road map* untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing yang jelas, terukur, dan sistematis;
- h. Tersebarluasnya jaringan kerja sama yang produktif;
- i. Terwujudnya sinergi antarsemua unsur dalam Universitas Andalas.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, Universitas Andalas memiliki amanah yang terbagi atas 3 kelompok yang dikenal sebagai tri dharma:

- Pendidikan
- Penelitian
- Pengabdian Pada Masyarakat

Ketiga dharma dari tridharma ini harus diemban secara seimbang oleh setiap perguruan tinggi.

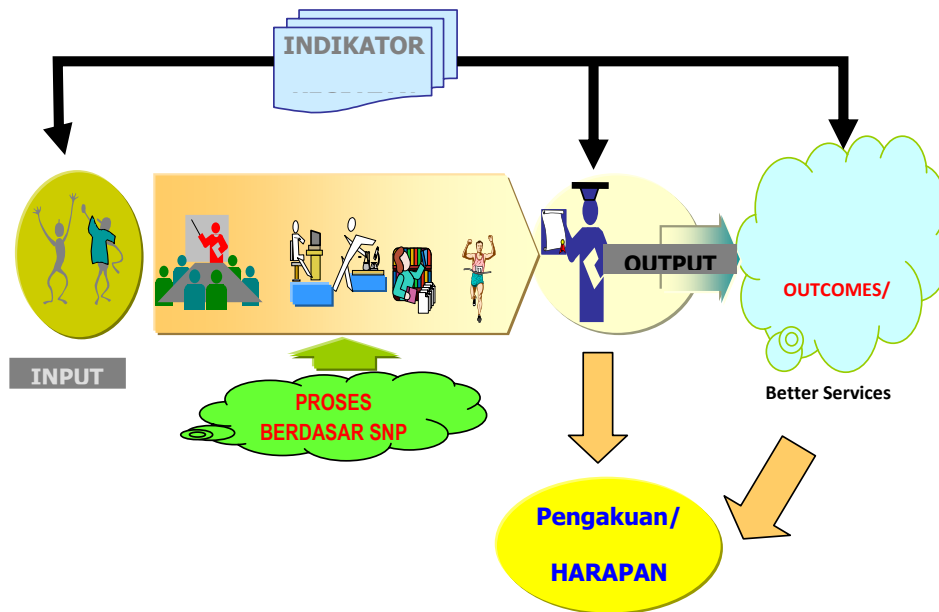
- Dharma pendidikan, ini ditujukan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang dapat berkontribusi dalam pembangunan dan kemandirian bangsa. Perguruan tinggi hendaknya mampu mengembangkan program pendidikan dalam

berbagai bidang, dan dalam berbagai tingkatan. Capaian kinerja dalam bidang ini secara nasional terlihat dari Angka Partisipasi Kasar (APK) yang bisa dicapai, yang sekaligus memperlihatkan akses pendidikan yang tersedia yang menjadi pilihan bagi lulusan pelajar tingkat SLTA. Indikator kinerja yang untuk menunjukkan keberhasilan dalam bidang ini ditunjukkan melalui: Jumlah program pendidikan yang diselenggarakan daya tampung sekaligus kualitas penyelenggaraannya.

- Dharma penelitian, ditujukan untuk menghasilkan produk ilmu pengetahuan yang berasal dari hasil kajian dan penelitian yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa. Ilmu dan pengetahuan yang dikembangkan dan dihasilkan selanjutnya diharapkan akan memberikan kontribusi untuk peningkatan kemandirian bangsa serta berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan. Wujud kinerja penelitian ini akan dapat dilihat dari jumlah penelitian yang dilakukan, besaran dana penelitian yang dialokasikan, yang kemudian outputnya adalah jumlah publikasi berupa monograf, buku atau artikel yang dipublikasikan pada jurnal-jurnal ilmiah terakreditasi baik untuk tingkat nasional maupun internasional.
- Dharma pengabdian pada masyarakat, ini ditujukan untuk meningkatkan kontribusi positif perguruan tinggi untuk kepentingan masyarakat. Wujud pengabdian ini dapat berupa diseminasi ilmu pengetahuan untuk dapat diterapkan bagi kepentingan masyarakat, bantuan bimbingan, konsultasi serta pendampingan bagi masyarakat. Melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat ini diharapkan akan mendorong percepatan pembentukan *civil society*, peningkatan penguasaan dan adaptasi teknologi yang pada akhirnya menghasilkan masyarakat yang mandiri, adil makmur dan beradab. Kinerja pengabdian pada masyarakat akan dapat dilihat dari jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan, tingkat keterlibatan dosen dan mahasiswa, jumlah dana yang dialokasikan serta dampaknya bagi masyarakat.

Semua aktivitas utama perguruan tinggi seperti yang dipaparkan diatas akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, sarana dan prasarana yang memadai, aspek manajemen dan tatakelola serta ketersediaan sistem informasi yang akan berperan penting bagi pengelolaan dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya dari segi operasional perguruan tinggi, kinerja (*output*) perguruan tinggi ditentukan oleh *input* dan proses yang dilaksanakan. Keterkaitan antara *input*, proses dan *output* diperlihatkan pada Gambar 3.1. Jika *input* bagus dan proses belajar dan mengajar juga bagus, maka *output* yang akan dihasilkan sudah dapat dipastikan bagus.



Gambar 3.1. Keterkaitan Input, Proses dan Output

Dari sisi input, faktor yang harus mendapat perhatian adalah kualitas mahasiswa, kualitas dan kualifikasi dosen, kualitas fasilitas sarana dan prasarana, ketersediaan anggaran dan lainnya. Dari sisi proses, faktor yang menentukan adalah kurikulum yang dirancang (satuan mata kuliah, silabusnya, serta jadwal kuliah), proses pembelajaran (implementasi kurikulum), suasana pembelajaran yang terciptakan (hubungan/interaksi dalam pembelajaran antara dosen-mahasiswa, dosen-asisten dosen, mahasiswa-mahasiswa), penyelenggaraan manajemen dan organisasi pada umumnya, dan khususnya untuk pendidikan dan pengajaran, program riset khusus, *research roadmap* suasana akademik di dalam lingkungan kampus, kualitas keterampilan asisten/teknisi dalam menyelenggarakan pengajaran, kualitas dukungan sarana dan prasarana laboratorium dan studio serta program yang disusun untuk penggunaan laboratorium dan studio yang bersangkutan, ketersediaan dan kualitas pustaka, kesiapan dan kecukupan infrastruktur pendidikan dan pengajaran, perangkat manajemen dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.

Untuk mengukur kinerja Unand dapat digunakan beberapa indikator berikut:

- Angka efisiensi edukasi yang mengukur rasio jumlah lulusan yang dihasilkan setiap tahun terhadap jumlah mahasiswa total;
- IP dan IPK rata-rata lulusan yang dihasilkan setiap tahun;
- Rata-rata durasi/lama lulusan yang dihasilkan setiap tahun;
- Rata-rata keterampilan lulusan dalam Bahasa Inggris (Toefl);

- Rata-rata keterampilan lulusan dalam teknologi dan aplikasi komputer;
- Rata-rata jumlah lulusan dengan predikat *cumlaude* setiap wisuda;
- *Student's soft/life skills* (prestasi mahasiswa dalam berbagai aspek non kurikuler yang berpengaruh pada keterampilan yang bersangkutan dalam kehidupannya kelak di masyarakat);
- Kontribusi institusi (dampak langsung dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang dapat dinikmati oleh masyarakat);
- *Institution recognition* (pengakuan institusi oleh *stakeholders* atas prestasinya, khususnya dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran).

Unsur-unsur yang menyatakan keberhasilan sebenarnya dari suatu sistem pendidikan (termasuk kurikulum di dalamnya) adalah unsur-unsur pada luaran proses eksternal, yang antara lain meliputi :

- Waktu tunggu rata-rata lulusan;
- Kualitas dan peringkat pekerjaan yang diterima pada saat pertama kali bekerja;
- Keluasan peluang bidang pekerjaan bagi lulusan;
- Gaji (pengakuan atas kompetensi, prestasi, tanggung jawab) yang diterima oleh lulusan pada pekerjaan pertama;
- Dampak pada pengembangan institusi (pengakuan *stakeholders* dalam bentuk kontribusinya ikut serta mengembangkan institusi);
- Pengaruh lulusan maupun institusi dalam meningkatkan daya saing bangsa maupun kesejahteraan masyarakat.

Terdapat dua kelompok unsur yang berpengaruh pada prestasi eksternal, yaitu kelompok masukan eksternal dan kelompok proses eksternal. Pada kelompok masukan eksternal, termasuk didalamnya adalah unsur-unsur masukan dari proses internal, meliputi :

- Kompetensi lulusan yang diakui oleh masyarakat;
- Pengakuan masyarakat atas kualitas dan kompetensi staf akademik (pendidik) dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran;
- Pengakuan oleh masyarakat atas kompetensi institusi dalam penyelenggaraan pendidikan;
- Pengakuan institusi oleh masyarakat.

Sementara unsur-unsur proses eksternal, diantaranya meliputi :

- Mekanisme kompetisi di lapangan;
- Kemampuan lapangan/pasar dalam mengembangkan peluang;
- Ketersediaan fasilitas pengembangan diri lulusan di lapangan.

Ketiga unsur di atas hampir tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh program penyelenggaraan pendidikan institusi. Namun demikian, sesuai dengan visi dan misinya, institusi bertanggung jawab dalam melakukan pembinaan dan pengembangan atas ketiga unsur eksternal di atas.

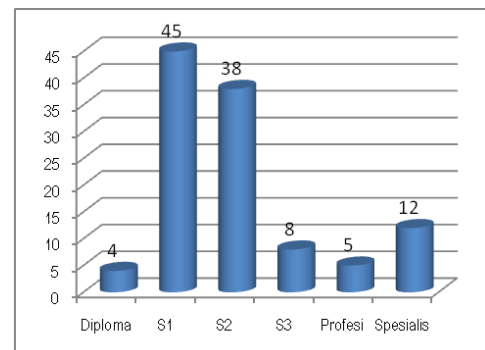
Pada bagian berikut ini, capaian kinerja Universitas Andalas terkait proses utama yang menjadi tugas perguruan tinggi khususnya Universitas Andalas akan dipaparkan secara lebih detail. Capaian kinerja ini selanjutnya akan menjadi modal bagi langkah pengembangan Unand berikutnya.

3.2 Capaian Kinerja Universitas Andalas

3.2.1 Bidang Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan di Universitas Andalas sampai dengan tahun 2015 masih difokuskan pada pendidikan S1, dan S2. Terdapat juga pendidikan untuk program Vakasi Diploma 3, Pendidikan profesi, Spesialis dan S3, namun jumlahnya masih belum signifikan (Gambar 3.2). Dalam beberapa tahun terakhir mulai diarahkan penguatan pendidikan pasca sarjana dengan mulai dibukanya berbagai program pasca sarjana S2 dan S3.

Program pendidikan berbagai jenjang ini dilaksanakan pada 112 program studi, 4 Prodi tingkat D3, 45 jenjang S1, 38 jenjang S2, 8 jenjang S3, 5 pendidikan profesi dan 12 pendidikan spesialis. Program studi-program studi tersebut tersebar pada 15 Fakultas dan pascasarjana, sebagaimana yang diperlihatkan pada Tabel 3.1



Gambar 3.2 Jumlah Program Studi menurut Jenjang Pendidikan tahun 2015

Pengelolaan program studi di lingkungan Unand dilakukan oleh masing-masing Fakultas. Sejak tahun 2013 program pasca sarjana yang sebelumnya dikelola oleh unit Program Pasca Sarjana

Unand, sesuai dengan perkembangan dalam Statuta yang baru, khusus untuk program-program mono disiplin dikelola oleh masing-masing fakultas terkait.

Tabel 3.1 Data Program Studi per-Fakultas dan Pascasarjana

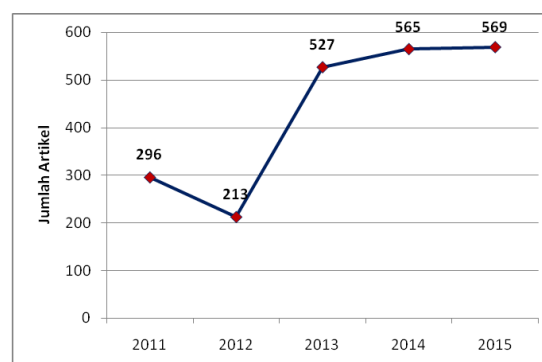
No.	Fakultas	Jenjang	Nama Program Studi
1	Hukum	S1	Ilmu Hukum
		S2	Ilmu Hukum
			Kenotariatan
S3	Ilmu Hukum		
2	Pertanian	S1	Agribisnis
		S1	Agroekoteknologi
		S1	Agroekoteknologi (Kampus III Dharmasraya)
		S1	Ilmu Tanah
		S2	Agronomi
			Ilmu Ekonomi Pertanian
			Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan
			Ilmu Tanah
		S3	Ilmu Pertanian
2	Kedokteran	S1	Pendidikan Dokter
		S1	Kebidanan
		S1	Psikologi
		S2	Ilmu Biomedik
			Ilmu Kebidanan
		S3	Biomedik
		Profesi	Profesi Dokter
3	Spesialis	Sp-1	Ilmu Bedah
			Ilmu Kebidanan dan Penyakit Kandungan
			Ilmu Kesehatan Anak
			Ilmu Patologi Anatomi
			Ilmu Penyakit Dalam
			Ilmu Penyakit Jantung dan Pembuluh Darah
			Ilmu Penyakit Kulit dan Kelamin
			Ilmu Penyakit Mata
			Ilmu Penyakit Paru (Pulmonologi)
			Ilmu Penyakit THT-KL
			Neurologi
			Patologi Klinik
4	MIPA	S1	Biologi
		S1	Fisika
		S1	Kimia
		S1	Matematika
		S2	Biologi
			Fisika
			Ilmu Matematika

No.	Fakultas	Jenjang	Nama Program Studi
		S2	Kimia
		S3	Ilmu Biologi
		S3	Ilmu Kimia
5	Ekonomi	S1	Akuntansi
		S1	Ekonomi Pembangunan
		S1	Ekonomi Pembangunan (Kampus II Payakumbuh)
		S1	Manajemen
		S1	Manajemen (Kampus II Payakumbuh)
		S2	Akuntansi
		S2	Manajemen
		S2	Perencanaan Pembangunan
		S3	Ilmu Ekonomi
		Profesi	Profesi Akuntansi
6	Peternakan	S1	Peternakan
		S1	Peternakan (Kampus II Payakumbuh)
		S2	Ilmu Peternakan
		S3	Ilmu Peternakan
7	Ilmu Budaya	S1	Ilmu Sejarah
		S1	Sastra Indonesia
		S1	Sastra Inggris
		S1	Sastra Jepang
		S1	Sastra Minangkabau
		S2	Ilmu Linguistik
S2	Ilmu Sejarah		
8	FISIP	S1	Antropologi Sosial
		S1	Ilmu Administrasi Negara
		S1	Ilmu Hubungan Internasional
		S1	Ilmu Komunikasi
		S1	Ilmu Politik
		S1	Sosiologi
		S2	Ilmu Komunikasi
		S2	Ilmu Politik
		S2	Sosiologi
		S2	Ilmu Antropologi
9	Teknik	S1	Teknik Elektro
		S1	Teknik Industri
		S1	Teknik Lingkungan
		S1	Teknik Mesin
		S1	Teknik Sipil
		S2	Ilmu Lingkungan
		S2	Teknik Elektro
		S2	Teknik Industri
		S2	Teknik Mesin

No.	Fakultas	Jenjang	Nama Program Studi
		S2	Teknik Sipil
10	Farmasi	S1	Farmasi
		S2	Farmasi
		Profesi	Profesi Apoteker
11	Teknologi Pertanian	S1	Teknik Pertanian
		S1	Teknologi Hasil Pertanian
		S2	Teknik Pertanian
		S2	Teknologi Industri Pertanian
12	Kesehatan Masyarakat	S1	Kesehatan Masyarakat
		S1	Gizi
		S2	Kesehatan Masyarakat
		S3	Kesehatan Masyarakat
13	Keperawatan	S1	Ilmu Keperawatan
		S2	Ilmu Keperawatan
		Profesi	Profesi Ners
14	Kedokteran Gigi	S1	Pendidikan Dokter Gigi
		Profesi	Profesi Dokter Gigi
15	Teknologi Informasi	S1	Sistem Informasi
		S1	Sistem Komputer
	Pascasarjana	S2	Pembangunan Perumahan dan Pemukiman
			Pembangunan Wilayah dan Pedesaan
			Pengelolaan Terpadu Sumber Daya Alam
			Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian
			Ilmu Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan
			Bioteknologi
	Prodi D3	D3	Akuntansi
			Kesekretariatan
			Kuangan
			Pemasaran

3.2.2 Bidang Penelitian

Pengelolaan penelitian di Unand pada awalnya dilakukan di bawah koordinasi Pusat Penelitian (PP) Unand yang dibentuk pada tanggal 1 April 1981. Selanjutnya berdasarkan Statuta Unand sesuai Keputusan Mendikbud No.: 0429/0/1992 tanggal 20 Juli 1992, institusi pengelola penelitian diubah menjadi Lembaga Penelitian. Kemudian, sesuai Peraturan



Gambar 3.3 Perkembangan jumlah penelitian dosen Unand tahun 2011-2015

Mendikbud No. 25 Tahun 2012 tentang Organisasi Tata Kelola Unand, Lembaga Penelitian (LP) bersama Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM) digabungkan ke dalam satu lembaga yang dinamai Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). Perubahan pengelolaan ini dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan penelitian di Lingkungan Universitas Andalas.

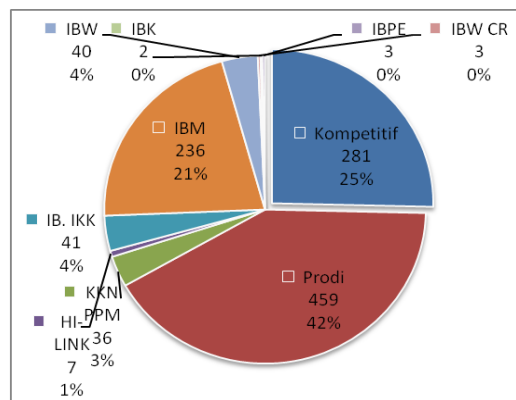
Sejak tahun 2011, Unand telah memiliki agenda penelitian dengan tingkat pencapaian rancangan penelitian yang harus tercapai. Terdapat sembilan tema penelitian unggulan yang telah menjadi rekam jejak Unand yang mencakupi bidang Eksakta dan Sosial Humaniora, yakni: (a) Ketahanan Pangan; (b) Tanaman Obat dan Rempah; (c) Gizi dan Kesehatan; (d) Manajemen dan Mitigasi Bencana; (e) Diversitas Hutan Tropika dan Lingkungan Untuk menjalankan agenda program dan kegiatan bidang penelitian sesuai Renstra Unand; (f) Inovasi Teknologi dan Industri; (g) Pembangunan Karakter Berbasis Budaya; (h) Ekonomi dan Kewirausahaan; dan (i) Hukum dan *Civil Society*.

Untuk mendukung kinerja penelitian tersebut, Unand memiliki sumber daya: yang tersebar di 15 fakultas dan satu program pascasarjana, dengan 45 program studi S-1, 52 pusat studi, dan 125 laboratorium. Sumber daya manusia untuk penelitian ini berjumlah 1.404 orang, dengan komposisi Guru Besar sebanyak 135 orang, Doktor sebanyak 466 orang, Magister sebanyak 760 orang, dan Sarjana/SP-1 178 orang.

Gambar 3.3 memperlihatkan perkembangan jumlah penelitian dosen Unand tahun 2011-2015. Jumlah penelitian tahun 2011 adalah 286 judul, turun menjadi 201 judul tahun 2013, naik secara drastis tahun 2014 menjadi 912 judul dan tahun 2015 turun menjadi 815 judul. Total jumlah penelitian selama lima tahun terakhir adalah 2.432 judul.

Grafik pada gambar tersebut menunjukkan perkembangan jumlah judul penelitian yang semakin tinggi dengan laju pertumbuhan rata-rata 29,9 % judul per tahun selama periode 2011-2015. Dengan demikian, rasio judul penelitian per dosen pada tahun 2015 adalah 0,58 judul/orang/tahun.

Error! Reference source not found. memperlihatkan komposisi sumber pendanaan

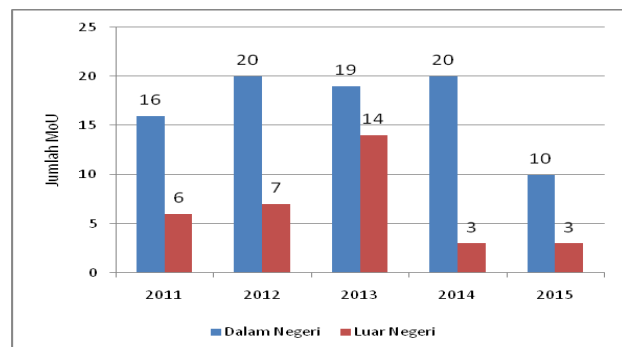


Gambar 3.4. Komposisi Sumber Pendanaan penelitian dosen tahun 2011-2015

penelitian dosen Unand tahun 2011-2015. Sumber pembiayaan untuk 1.108 judul penelitian Unand tersebut di atas terdiri dari pembiayaan prodi oleh peneliti 459 judul (42%), kompetitif 281 judul (25%), IBM sebanyak terkait 236 judul (21%), IB.KK sebanyak 41 judul (4%), KKN PPM sebanyak 36 judul (3%) dan lainnya (IBPE, IBW CR, IBK, HI LINK) sebanyak 15 judul (5%).

Sumber pendanaan prodi dan kompetitif masih mendominasi sumber pendanaan penelitian di Unand. Hal ini tentu perlu diubah agar daya saing proposal penelitian dapat ditingkatkan sehingga sumber pendanaan penelitian dari luar universitas meningkat. Kerja sama-kerja sama dengan piagram MoU (*memorandum of understanding*) Unand perlu diisi dan ditingkatkan kegiatan-kegiatannya dengan *pair-research, joint-conference* dan sebagainya untuk meningkatkan jumlah penelitian internasional.

Gambar 3.4 memperlihatkan perkembangan jumlah kerja sama Unand tahun 2011-2015 yang dituangkan dalam bentuk MoU.



Gambar 3.4 Perkembangan Jumlah Kerjasama yang dituangkan dalam bentuk MoU tahun 2011-2015

Dalam rangka meningkatkan kinerja penelitian, Unand mengembangkan kerja sama penelitian dengan berbagai institusi dalam dan luar negeri yang bermanfaat untuk peningkatan mutu akademik dan penelitian serta publikasi internasional merupakan salah bentuk manfaat yang diperoleh dari kegiatan ini.

Beberapa universitas, lembaga dan perusahaan yang telah bekerja sama antara lain *Kagoshima University, Toyohashi University of Technology, Gifu University, University Technology Malaysia, University Kebangsaan Malaysia, Deakin University, Prince of Songkla University, UPLB, Slovak University of Agriculture, Kassel University, Bavarian Zoological State Collection Museum, IPK Gatersleben, Universiti Malaya, Smindra Pajabath University di Thailand, dan Shimane University.*

Di dalam negeri, Unand menjalin kerja sama dengan Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Teknologi Bandung, Institut Pertanian Bogor, Institut Teknologi Surabaya, PT. Freeport Indonesia, dan PT. Medco.

Untuk pengabdian kepada masyarakat Unand bekerja sama dengan lembaga luar negeri

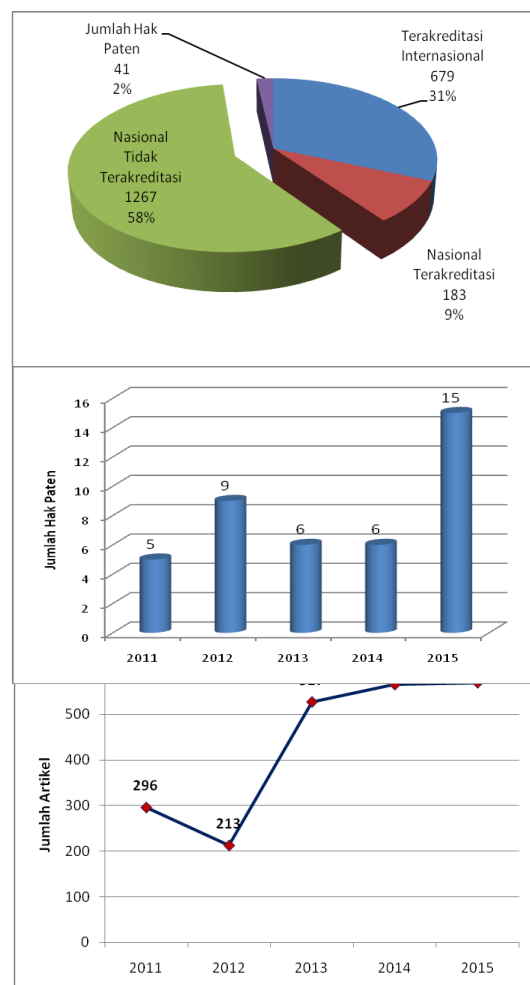
seperti University Sabah Malaysia, Jakarta Japan Club dan Red Cross Egypt, Mercy Corps, Ummah Welfare Trust, German Aerospace Center (DLR), JICA (Japan).

Jumlah publikasi yang dihasilkan dosen Unand dalam 5 tahun terakhir mencapai 2.170 Judul Karya Ilmiah. Komposisi karya ilmiah tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.5 yang menunjukkan artikel jurnal ilmiah terakreditasi Nasional berjumlah 183 judul (9%), artikel jurnal ilmiah internasional 679 judul (31%), buku tingkat nasional tidak terakreditasi 1.267 judul (58%), dan jumlah Hak Paten 41 judul (2%). Jumlah judul artikel jurnal Unand cukup banyak, namun jumlah buku terutama tingkat internasional perlu ditingkatkan. Salah satu strateginya adalah dengan studi lanjut dosen di luar negeri, dimana beasiswa dari pemerintah cukup banyak ditawarkan.

Selain itu, di samping publikasi dalam bentuk artikel ilmiah dan buku, hasil penelitian Unand juga ada yang telah menghasilkan paten/hak atas kekayaan intelektual (HAKI) dan karya yang mendapatkan penghargaan tingkat nasional/internasional.

Gambar 3.6 memperlihatkan jumlah karya paten, hak cipta dan penghargaan atas karya ilmiah dosen Unand dalam lima tahun terakhir dengan jumlah 1.267 produk/judul. Di antara karya ilmiah dosen Unand tersebut, tercatat sebanyak 40 buah karya ilmiah dosen yang sudah memperoleh dan mengusulkan hak paten. Jumlah karya yang mendapat penghargaan nasional atau internasional masih sangat berpeluang untuk ditingkatkan di masa yang akan datang.

Gambar 3.7 memperlihatkan perkembangan jumlah artikel yang dipublikasi pada tahun 2011-2015. Jumlah artikel yang publikasi pada lima tahun terakhir cenderung mengalami peningkatan, dimana jumlah artikel yang dipublikasi pada tahun 2011 berjumlah 296 artikel. Angka ini cenderung mengalami



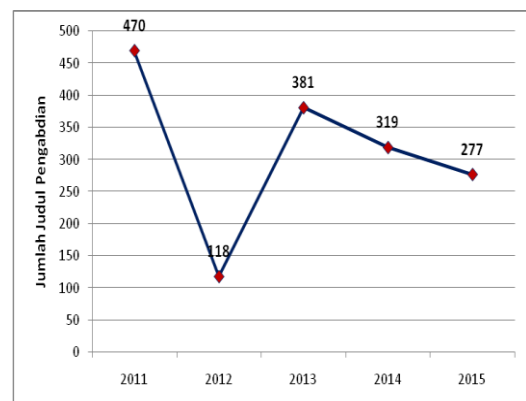
Gambar 3.7 Perkembangan jumlah artikel dosen Unand yang dipublikasi pada tahun 2011-2015

peningkatan setiap tahunnya sehingga pada tahun 2015 jumlah artikel yang dipublikasi adalah 569 artikel. Jumlah artikel dosen mengalami peningkatan rata-rata sebesar 17,7% per tahun selama periode 2011-2015. Namun jumlah ini masih kurang dibandingkan dengan perguruan tinggi terkemuka di luar negeri dan perlu ditingkat secara terus-menerus, sistematis dan terukur. Naiknya jumlah disiasi tiga tahun terakhir tersebut disebabkan oleh banyaknya publikasi internasional artikel jurnal oleh dosen yang makin meningkat dari segi kuantitas maupun kualitas.

3.2.3 Bidang Pengabdian Pada Masyarakat

Dalam bidang Pengabdian pada masyarakat, aktivitas yang dilakukan oleh staf Universitas Andalas dijalankan dalam berbagai bentuk. Data 3 tahun terakhir menunjukkan terjadi peningkatan judul pengabdian yang cukup menggembirakan, sebagai mana terlihat pada Gambar 3.8.

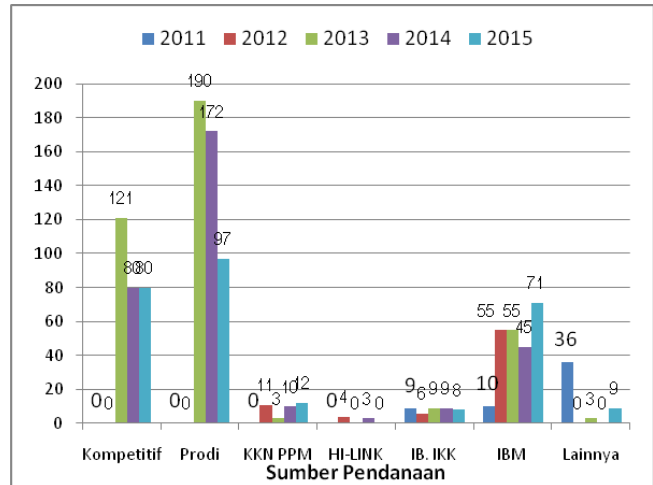
Gambar 3.8 memperlihatkan kecenderungan perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2011-2015. Jumlah kegiatan pengabdian pada tahun 2011 sebanyak 470 judul, tahun 2012 turun drastic menjadi 118 judul dan tahun 2013 naik menjadi 381 judul. Angka ini menurun pada tahun 2014 dan tahun 2015 masing-masing menjadi 319 dan 277 judul *Trend grafik* pada gambar tersebut menunjukkan penurunan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat selama periode 2011-2015.



Gambar 3.8 Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2011-2015

Sumber pembiayaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen Unand tidak ada dari pembiayaan sendiri yang tercatat, oleh Unand 282 judul (78%), Kemdikbud/kementerian lain terkait sebanyak 46 judul (13%) dan institusi dalam negeri di luar Kemdikbud/ kementerian lain terkait sebanyak 25 judul (7%) serta institusi luar negeri sebanyak 6 judul (2%).

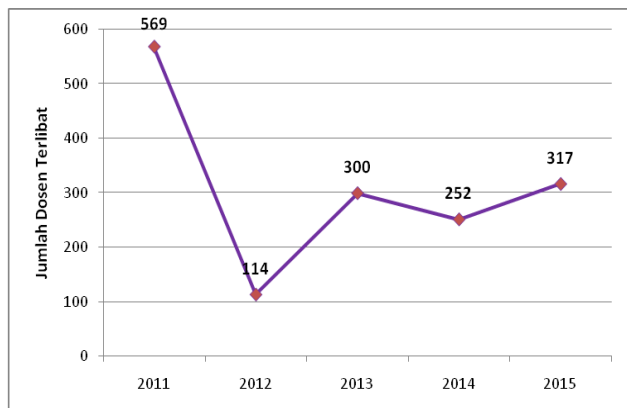
Gambar 3.9 memperlihatkan komposisi sumber pendanaan pengabdian dosen Unand tahun 2011-2015. Sumber pendanaan dari Prodi masih mendominasi sumber pendanaan kegiatan tersebut. Untuk ke depannya sumber pendanaan di luar dana dari Universitas sendiri masih perlu untuk ditingkatkan.



Gambar 3.9 Komposisi sumber pendanaan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen Unand tahun 2011-2015

Dari sisi keterlibatan dosen, jumlah yang terlibat dalam kegiatan PKM cukup besar karena setiap kegiatan melibatkan tiga sampai lima orang untuk kegiatan penyuluhan dan alih teknologi. Pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 kegiatan PKM telah melibatkan sebanyak 1552 orang dosen dengan rata-rata sebanyak 310 orang dosen per tahun, sebagaimana yang diperlihatkan pada Gambar 3.10.

Di samping dilaksanakan sendiri, kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat juga dilaksanakan dengan bekerja sama dengan lembaga lain, antara lain dalam kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata), Kerja sama penanganan bencana, pengembangan potensi daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelatihan dan pemberdayaan IKM, ketahanan nasional, dan sebagainya.



Gambar 3.10 Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2011-2015

Beberapa kegiatan PKM antara lain dengan:

1. University Sabah Malaysia (2009): Program Kuliah Kerja Nyata terpadu mahasiswa USM dan Unand di Kabupaten Tanah Datar Sumatera Barat;
2. University of Technology Malaysia (2010): Kuliah Kerja Nyata mahasiswa terpadu UTM dan Unand di Kabupaten Lima Puluh Kota Sumatera Barat;
3. Jakarta Japan Club dan Red Cross Egypt (2010-2011) tentang Retrofit bangunan sekolah akibat gempa di Sumatera Barat;

- Mercy Corps dan Ummah Welfare Trust(2012): Program sosialisasi dan pembangunan rumah aman gempa.

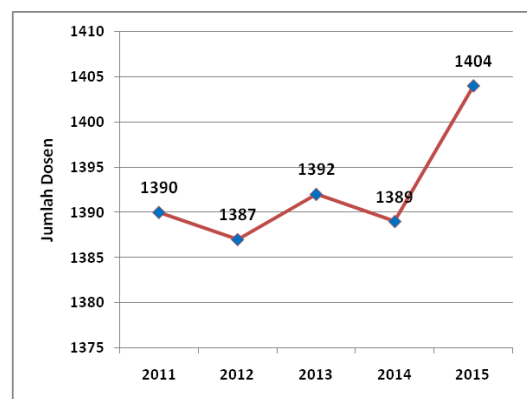
3.2.4 Sumber Daya Manusia

3.2.4.1 Dosen

Profil Dosen

Universitas Andalas memiliki 1.404 orang dosen tetap berdasarkan data tahun 2015 dengan kualifikasi pendidikan S3 sebanyak 466 orang, S2 sebanyak 760 orang Sp1/Sp2 sebanyak 65 orang dan profesi/S1/D4 sebanyak 113 orang. Dengan jumlah tersebut Unand memiliki rasio dosen terhadap mahasiswa 1:18,9 yang telah melebihi rasio standar Nasional, yaitu 1:20.

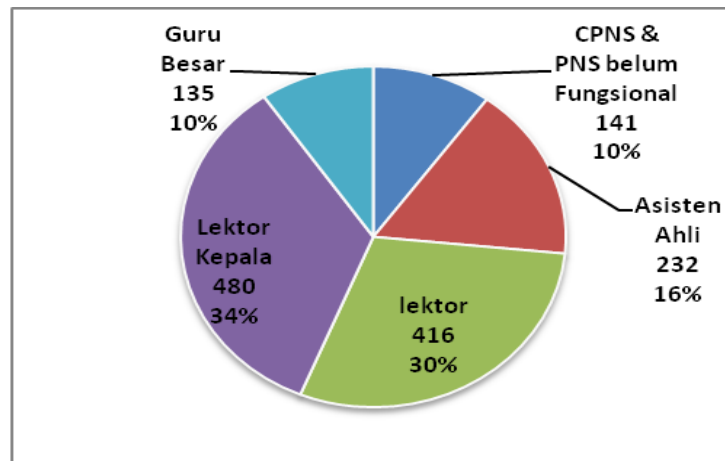
Gambar 3.11 memperlihatkan perkembangan jumlah dosen tetap Unand empat tahun terakhir yaitu 2011-2015. Jumlah dosen Unand tahun 2011 adalah 1.390 orang, angka ini turun menjadi 1.387 orang pada tahun 2012 dan pada tahun 2013 jumlahnya naik menjadi 1.392 orang, kemudian pada tahun 2014 jumlahnya lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2013 yakni 1.389 orang, sedangkan pada tahun 2015 jumlah dosen kembali mengalami peningkatan menjadi



Gambar 3.11 Perkembangan jumlah dosen tetap Unand tahun 2011-2015

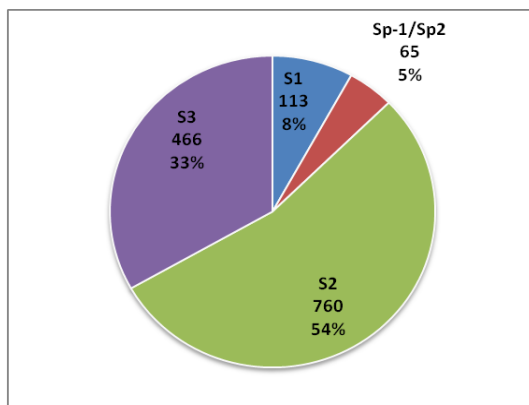
1.404 orang, seperti terlihat pada Gambar 3.11. Terjadinya fluktuasi jumlah dosen Unand selama periode 2011-2015 disebabkan karena adanya dosen yang memasuki masa pension dan penambahan dosen baru sebagai akibat dari penambahan program studi baru..

Gambar 3.12 (kanan) memperlihatkan komposisi kualifikasi akademik berdasarkan jabatan fungsional dosen Unand tahun 2015. Komposisi kualifikasi dosen tetap yang masih berstatus Staf Pengajar berjumlah 141 orang (10%), Asisten Ahli 232 orang (16%), Lektor 416 orang (30%), dan Lektor Kepala 480 (34%). Dosen dengan gelar akademik guru besar (profesor) berjumlah 125 orang atau 10%.

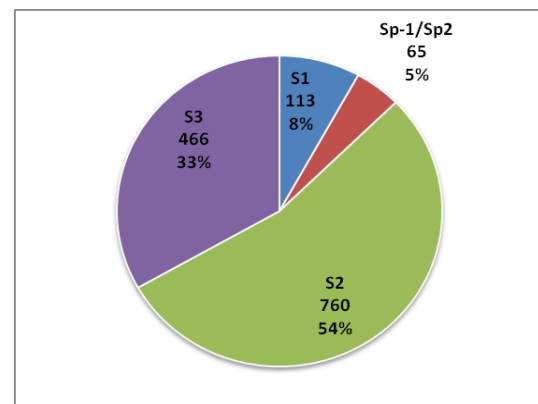


Gambar 3.12 Kualifikasi akademik dosen Unand tahun 2015, komposisi, dan perkembangan jabatan fungsional

Dengan demikian, jumlah dosen yang memiliki jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar sekitar 44%. Jumlah Guru Besar 135 orang tersebut termasuk yang terbanyak di Sumatera. Saat ini, jumlah dosen yang berpotensi menjadi guru besar (yaitu telah Lektor Kepala dan S-3) adalah 336 orang yang memungkinkan jumlah guru besar Unand pada tahun-tahun mendatang mencapai 33% (466 orang).



Gambar 3.13 menunjukkan komposisi kualifikasi pendidikan dosen Unand tahun 2015. Jumlah dosen dengan kualifikasi pendidikan S3 sebanyak 466 orang (33%), S2 sebanyak 760 orang (54%) Sp1/Sp2 sebanyak 65 orang (5%) dan masih ada dosen Unand yang berkualifikasi profesi/S1/D4 sebanyak 113 orang (8%)



Gambar 3.13 Komposisi kualifikasi pendidikan dosen Unand tahun 2015

Jumlah dosen berkualifikasi S-2 dan S-3 adalah 87% (1.220 orang) dan ini telah melebihi target Ditjen Dikti Kemendikbud yaitu 75%. Posisi tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan bermuara pada mutu dan kualitas lulusan yang semakin

baik.

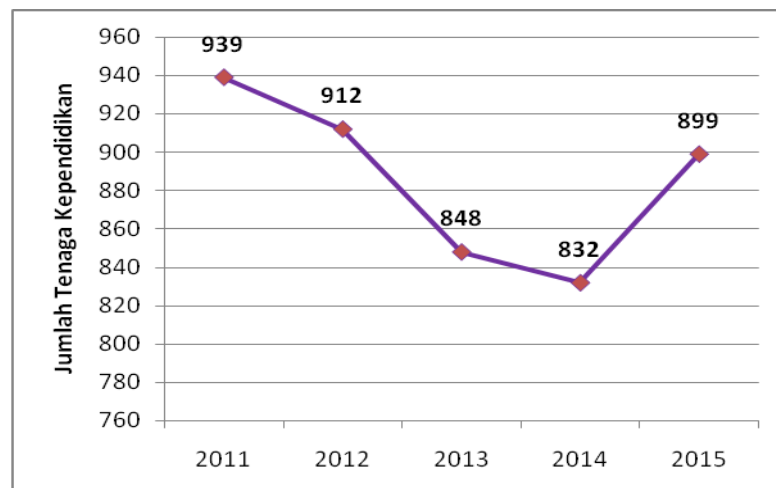
Untuk mencapai target 40% S-3, Unand telah menugaskan 299 orang dosen untuk melanjutkan studi lanjut S-3 sehingga pada tahun 2019, jumlah dosen Unand berkualifikasi S-3 akan mencapai 765 orang yang berarti 54,5% yang melebihi target Dikti.

Menurut golongan dan kepangkatan, rasio perbandingan jumlah dosen Unand golongan III dan IV adalah 853:551 atau 1,55:1, hal ini berarti komposisi dosen Unand memiliki masa kerja yang relatif belum lama karena di antaranya adanya rekrutmen di tahun 2011-2015 sebanyak 101 orang dan belum lengkapnya persyaratan kenaikan pangkat sejumlah dosen asisten ahli dan lektor yang telah memiliki masa kerja yang memenuhi untuk naik pangkat. Perbandingan dosen perempuan dan laki-laki adalah 686 berbanding 718 (atau 1:1,05) yang berarti karakteristik dosen Unand memiliki komposisi gender yang hampir berimbang.

3.2.4.2 Tenaga Kependidikan

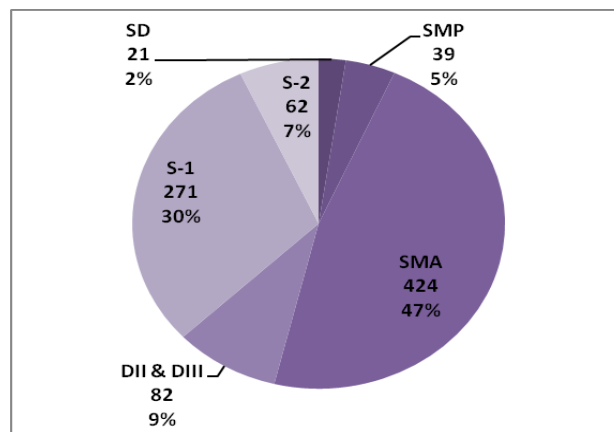
a. Profil Tenaga Kependidikan

Jumlah tenaga kependidikan pada tahun 2011 adalah 939 orang, angka ini cenderung mengalami penurunan sampai tahun 2014 yakni mencapai 832 orang atau mengalami penurunan rata-rata sebesar 1,4% per tahun selama periode 2011-2014. Kemudian pada tahun 2015 jumlah tenaga kependidikan mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi 899 orang atau mengalami peningkatan sebesar 8,05 %. Trend perkembangan jumlah tenaga kependidikan diperlihatkan pada Gambar 3.14 Jumlah tersebut cenderung menurun yang disebabkan oleh karena lebih banyaknya tenaga kependidikan yang pensiun (termasuk yang meninggal) dibandingkan dengan rekrutmen, sedangkan peningkatan jumlah adalah adanya rekrutmen baru tenaga kependidikan tahun 2015.



Gambar 3.14 Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2009-2012

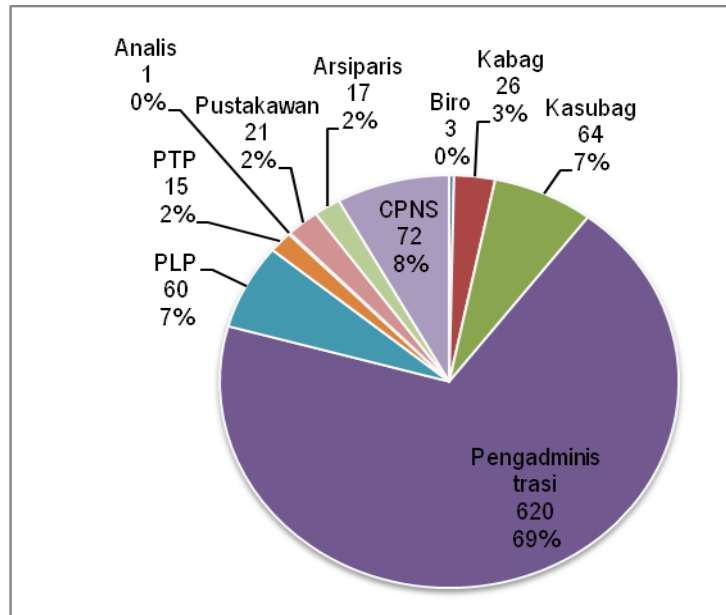
Saat ini jumlah tenaga kependidikan Unand adalah 899 orang. Gambar 3.15 memperlihatkan komposisi jumlah pegawai berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2015. Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi S-2 adalah 7,0% (62 orang), S-1 30% (271 orang), D II-III 9% (82 orang), SLTA 47% (424 orang), SLTP 5% (39 orang) dan SD 2% (21 orang). Data tersebut menunjukkan telah adanya tenaga kependidikan yang berkualifikasi S-2 yang berpotensi menjadi pimpinan (kepala biro dan bagian), perencana, analis dan sebagainya. Pegawai dengan kualifikasi S-1 dan SLTA merupakan jumlah yang terbanyak dengan 77% atau 695 orang. Unand mendorong pegawai dengan kualifikasi SLTA untuk studi lanjut S-1 namun tanpa mengganggu kinerja pegawainya.



Gambar 3.15. Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2015

Saat ini, komposisi tenaga kependidikan yang ada di Universitas Andalas adalah sebagai berikut (lihat Gambar 3.16):

- Pustakawan Unand sebanyak 2% (21 orang) yang ditempatkan terpusat di UPT Perpustakaan Universitas;
- Tenaga teknis seperti Laboran, Teknisi, Analis, Operator dan Programmer sebanyak 9% atau 75 orang. Tenaga teknis yang telah memiliki sertifikat di antaranya adalah sebanyak 60 orang, lulus pranata laboratorium pendidikan (PLP) dari Kemendikbud;
- Tenaga administratif adalah sebesar 69% atau 620 orang, termasuk 3 orang kabiro, 26 kabag dan 64 kasubag;
- Jumlah pegawai yang masih berstatus CPNS tahun 2015 adalah 72 orang (8%);
- Lainnya seperti Arsiparis dan Analis Kepegawaian sebanyak 2% atau 18 orang.



Gambar 3.16 Distribusi jumlah tenaga kependidikan Unand berdasarkan bidang keahlian tahun 2015

b. Kesempatan Belajar atau Studi Lanjut

Unand mendorong tenaga dosen-dosennya untuk mengikuti studi lanjut sehingga memiliki kualifikasi S-2 sesuai Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan S-3 untuk mencapai kompetensi yang lebih tinggi sebagai peneliti. Hal ini sesuai dengan Renstra Bisnis Unand dengan target capaian 40%. Pada tahun 2015 jumlah dosen dengan kualifikasi S-3 berjumlah 33% (466 orang) dan untuk itu Unand telah mengirim 357 dosen mengikuti studi lanjut, dengan rincian:

- Studi lanjut S-2 sebanyak 58 orang
- Studi lanjut S-3 sebanyak 299 orang

Dengan demikian, dalam waktu dekat, jumlah dosen Unand yang berkualifikasi pendidikan S-3 lebih dari 765 orang atau sekitar 54,5% .

Dosen-dosen didorong untuk mengikuti program tanpa gelar seperti PAR (*program of academic recharging*), *non-degree training*, pelatihan, *postdoc*, *sandwich*, dan sebagainya untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian di dalam pengajaran dan penelitian sesuai perkembangan terakhir IPTEK dunia. Selama tiga tahun telah dikirim sebanyak 26 orang untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut.

Bagi tenaga kependidikan juga didorong dan dibantu untuk studi lanjut terutama untuk

menempuh jenjang S-1 dan S-2. Pada tahun 2015, terdapat 57 orang tenaga kependidikan yang mengikuti studi lanjut jenjang pendidikan S-2.

Dengan bertambahnya jumlah tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi S-1 dan S-2, maka diharapkan manajemen administrasi, pelayanan dan pengelolaan Unand semakin berkualitas. Unand menggunakan landasan hukum dalam memfasilitasi bantuan studi lanjut bagi dosen dan tenaga kependidikan dengan berbagai ketentuan.

3.2.4.3 Mahasiswa

Mekanisme penerimaan mahasiswa baru di Unand terdiri dari seleksi jalur undangan, jalur tulis serta dan jalur transfer. Seleksi melalui Jalur undangan dilakukan melalui PMDK atau SNMPTN Jalur Undangan. Seleksi secara tertulis dilakukan dengan SBMPTN Jalur Tulis, UMB dan UMBM. Disamping itu terdapat juga seleksi mandiri untuk memberikan kesempatan bagi calon mahasiswa asing (contohnya warga Malaysia) yang berminat kuliah di Unand. Panduan yang digunakan untuk melaksanakan seleksi penerimaan mahasiswa adalah:

1. Peraturan Akademik
2. Panduan SNMPTN Jalur Undangan (PMDK)
3. Panduan SBMPTN Jalur Tulis (UMB), dan
4. Panduan SPMB jalur Mandiri dan Internasional (UMBM).

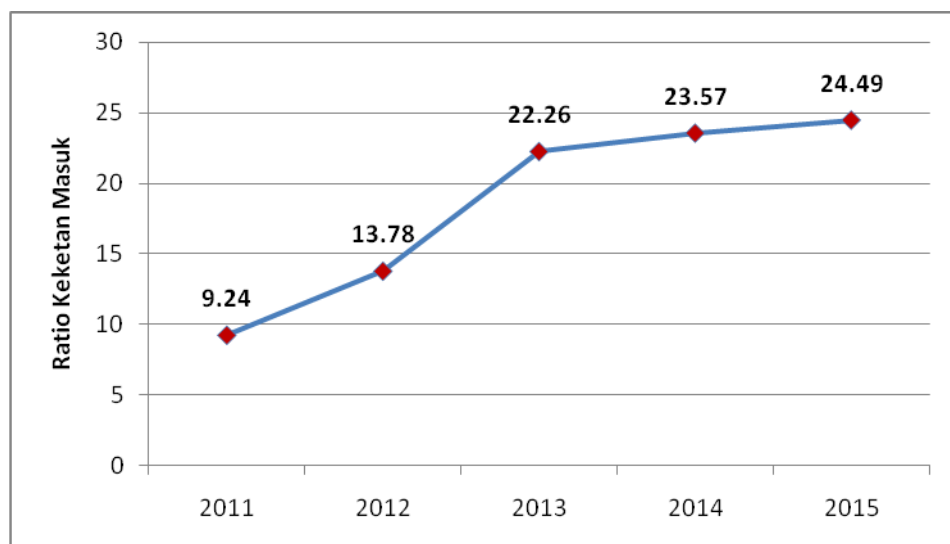
Alokasi penerimaan melalui seleksi adalah sebesar 98% dan 2% sisanya melalui jalur transfer. Penerimaan melalui jalur transfer adalah untuk menampung tamatan program D-3 yang melanjutkan ke jenjang S-1. Perekrutan dengan berbagai sistem di atas bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada semua pihak (warga negara Indonesia dan asing) yang berminat untuk memperoleh pendidikan di Unand.

Prosentase penerimaan mahasiswa baru melalui SNMPTN adalah sebesar 35%, SBMPTN sebesar 45%, dan melalui UMBM sebesar 20%. Mekanisme penerimaan melalui SNMPTN atau PMDK merupakan sistem penjangkaran yang dilakukan dengan menjangkari siswa unggulan di sekolah-sekolah menengah atas yang ada diseluruh Indonesia, terutama yang ada di Sumatera Barat dengan mengikuti batasan seleksi berupa peringkat di SMU masing-masing calon. Seleksi PMDK didasarkan pada nilai rapor siswa dan kriteria-kriteria lainnya yang dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Unand.

Sebagai media informasi dan untuk meningkatkan kualitas input serta memberikan

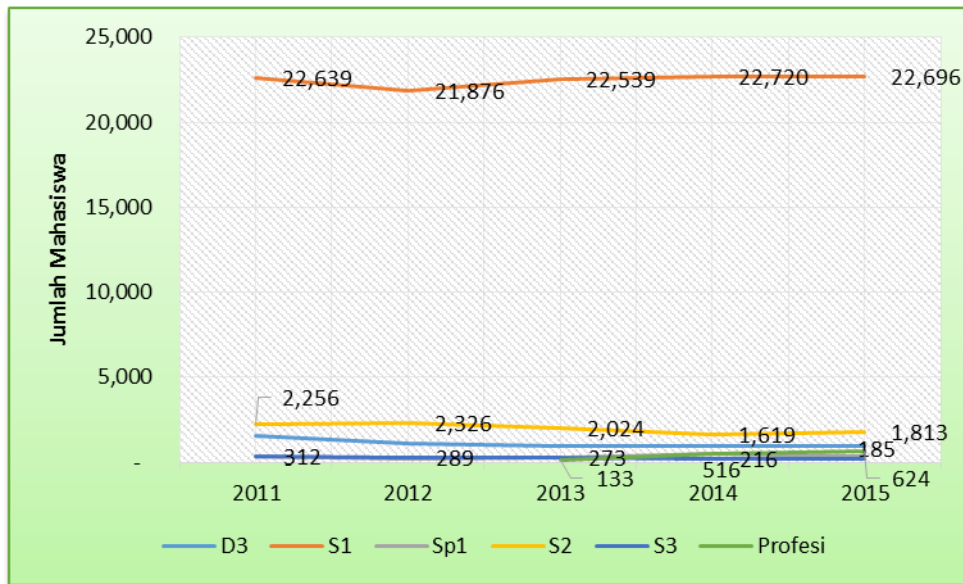
kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat untuk masuk ke Unand, berbagai kegiatan promosi dilakukan ke SMU yang ada di Sumbar dan provinsi tetangga seperti Riau, Jambi dan daerah lainnya. Kegiatan promosi dilakukan melalui kegiatan sosialisasi, pengiriman brosur dan melalui website program-program studi di Unand.

Rasio keketatan penerimaan mahasiswa baru Unand melalui seleksi secara keseluruhan diperlihatkan pada Gambar 3.17. Dari gambar tersebut terlihat bahwa rasio keketatan untuk masuk ke Unand secara keseluruhan (D-3, S-1, S-2, S-3, Profesi dan Spesialis1) cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya selama periode 2011-2015. Angka keketatan masuk Unand tahun 2011 sebesar 9,24 naik menjadi 13,78 tahun 2012 dan naik secara signifikan menjadi 22,26 tahun 2013. Sedangkan pada tahun 2014 dan 2015 hanya mengalami peningkatan relative kecil dibandingkan dengan tahun 2013, yakni masing-masing sebesar 23,57 dan 24,49 pada tahun 2014 dan tahun 2015. Berarti pada tahun 2015 setiap yang mendaftar secara rata-rata 24,49 orang yang diterima hanya 1 orang atau 1 : 24,49.



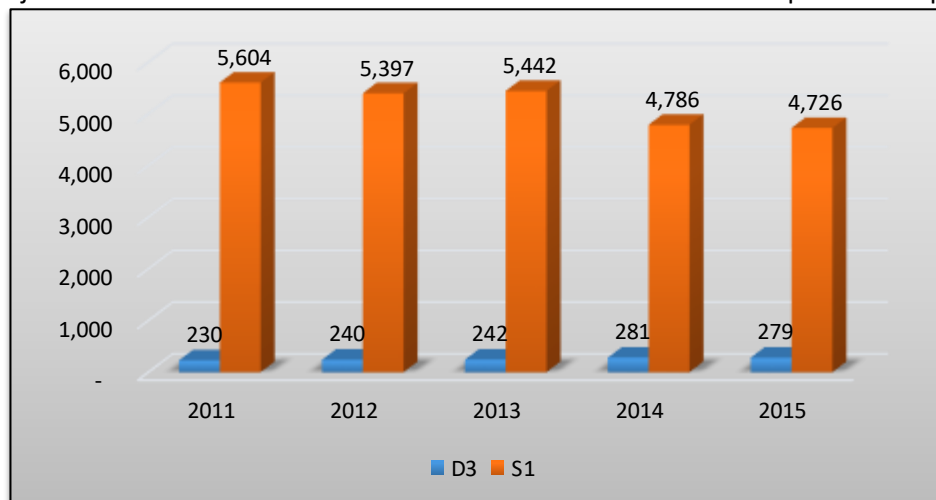
Gambar 3.17 Rasio keketatan calon mahasiswa baru masuk Unand

Jumlah mahasiswa yang terdaftar di Unand pada tahun 2011 – 2015 diperlihatkan pada Gambar 3.18. Jumlah mahasiswa aktif S-1 berada pada kisaran 20.000 sampai 25.000 orang tiap tahunnya. Naik-turunnya jumlah mahasiswa tersebut terkait dengan jumlah lulusan pada setiap tahunnya yang juga berubah-ubah.



Gambar 3.18 Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir

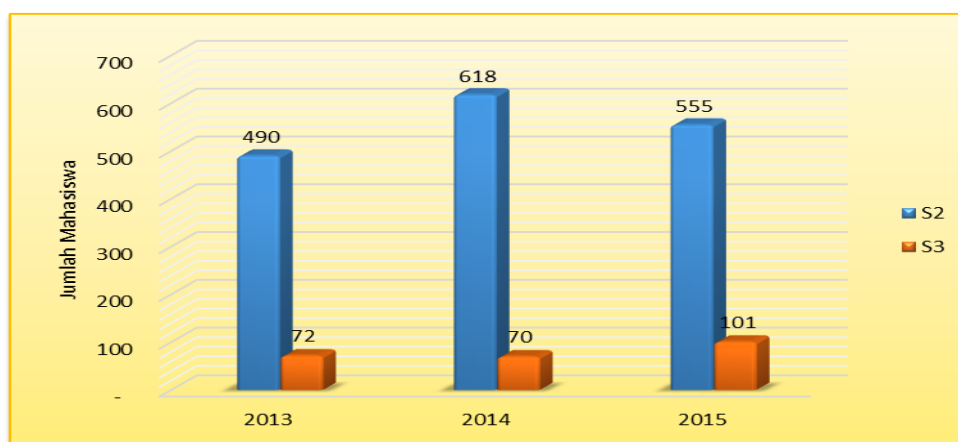
Selanjutnya jumlah mahasiswa baru S-1 dan D-3 untuk lima tahun terakhir diperlihatkan pada



Gambar 3.19. Jumlah mahasiswa baru pada S-1 dan D-3 pada lima tahun terakhir cenderung menurun. Ini bukan dikarenakan berkurangnya peminat tamatan Sekolah Menengah Atas untuk memilih Unand tetapi disebabkan karena banyaknya dari pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi pada PMDK, SNMPTN ataupun Ujian Mandiri.

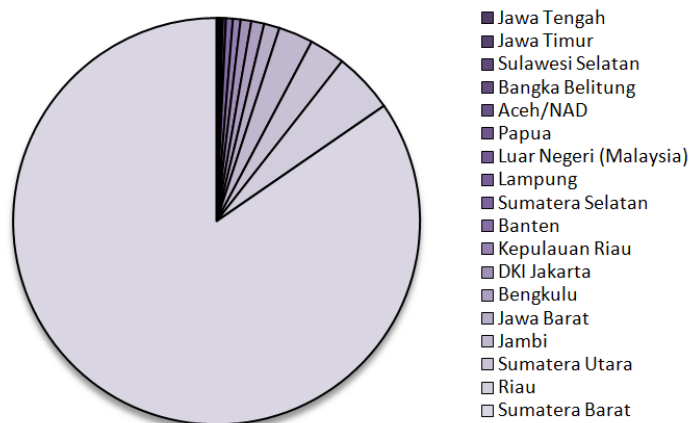
Gambar 3.19 Jumlah mahasiswa baru S-1 dan D-3 untuk lima tahun terakhir

Jumlah mahasiswa baru S-2 dan S-3 pada tahun 2013 – 2015 diperlihatkan pada Gambar 3.20. Minat yang tinggi ditunjukkan oleh mahasiswa S-1 untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan S-2. Ini terindikasi dengan kecenderungan peningkatan jumlah mahasiswa baru pada lima tahun tersebut.



Gambar 3.20 Jumlah mahasiswa baru S-2 dan S-3 untuk lima tahun terakhir

Jumlah mahasiswa baru Unand saat ini masih didominasi dari daerah Sumatera Barat, sepelemanya berasal dari berbagai daerah lainnya di Indonesia dan luar negeri. Perbandingan mahasiswa yang berasal dari Sumatera Barat dan luar Sumatera Barat diperlihatkan pada Gambar 3.21. Meskipun jumlah mahasiswa dari luar Sumatera Barat meningkat dalam lima tahun terakhir (2011-2015), Unand tetap melakukan promosi untuk meningkatkannya. Berbagai usaha untuk memperkenalkan program studi-program studi yang ada di Unand kepada masyarakat diantaranya dilakukan melalui *website*, lokakarya dengan guru-guru, dan *roadshow* kunjungan ke berbagai tempat dan negara tetangga.



Gambar 3.21 Distribusi mahasiswa baru Unand yang berasal dari 17 provinsi dan Malaysia tahun 2012

Unand juga melaksanakan program khusus pemerintah untuk penerimaan mahasiswa Papua (empat orang) di Unand yaitu program ADIK (Afirmasi Pendidikan) DIKTI tahun 2012. Unand juga menerima mahasiswa dari daerah dengan persoalan sosial dan konflik politik. Pada tahun 2007 Unand menerima sebanyak 14 mahasiswa asal daerah bencana tsunami Aceh. Selain itu Unand juga memiliki mahasiswa dari berbagai ras seperti Tionghoa dan India yang berasal dari Malaysia. Selain dari Malaysia, Unand juga menerima mahasiswa asal Madagaskar, Pantai Gading, Korea Selatan, China dan Thailand seperti pada Tabel 3.2. Hal ini menunjukkan bahwa Unand adalah perguruan tinggi yang telah dikenal baik di dalam dan luar negeri.

Tabel 3.2 Negara asal dan program studi mahasiswa asing Unand 2015

No.	Asal Negara	Jumlah Mahasiswa	Fakultas	Program Studi
1	Malaysia	100	Kedokteran	S1
2	Korea Selatan	3	Ilmu Budaya	Creadit Earning
		1	ISIP	BIPA
		1		S1
3	Partai Gading	1	Hukum	S3
4	Thailand	1	Ekonomi	S2
5	China	1	ISIP	S2
6	Madagaskar	1	Ekonomi	S1
		1	Tekn. Informasi	S1

Berdasarkan latar belakang sosial, budaya dan ras, populasi mahasiswa Unand sangat beragam. Meskipun jumlah mahasiswa yang dominan beragama Islam dari suku Minangkabau, namun banyak mahasiswa dengan agama dan dari suku lainnya seperti Aceh, Batak, Jawa, Melayu, dan Sunda. Kemajemukan latar belakang sosial, budaya dan ras dapat hidup

berdampingan dalam kehidupan kampus sehari-hari. Adapun masa studi mahasiswa S1, S2 dan S3 tahun 2011 – 2015 diperlihatkan pada Tabel 3.3. Masa studi program S3 masih harus mejadi perhatian semua penyelenggara pendidikan terkait di Unand agar dapat dipersingkat namun tentunya dengan tetap memperhatikan kualitas dan kewajaran.

Tabel 3.3 Masa Studi Wisudawan (dalam tahun)

Tahun	S-1	S-2	S-3
2011	5.1	2.3	5.9
2012	4.6	2.4	6.0
2013	4.7	2.7	5.6
2014	4.8	2.8	5.5
2015	4.5	2.1	5.5

3.2.5 Sarana dan Prasarana

Universitas Andalas memiliki lahan untuk peruntukan bagi sarana pendidikan, praktek dan lain-lain dengan total luas mencapai 6.421.669 meter persegi. Lahan tersebut tersebar di beberapa lokasi, yakni di kampus utama Limau Manih seluas 4,795,685 meter persegi. Di Limapuluh Kota 1,339,200.- meter persegi, di Jati 14.186 meter persegi. Di Kota Payakumbuh seluas 100.545,0 meter persegi dan sisanya dibeberapa tempat lain di kota Padang.

Lahan milik sendiri yang luas ini menjadi modal bagi Universitas Andalas untuk melakukan perkembangan di masa yang akan datang.

Di samping itu, di gedung-gedung kampus, tersedia juga ruang dosen dengan total luas 48.279,91 meter persegi sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 3.4. Dengan demikian rata-rata ruangan per dosen yang dimiliki adalah 34.4 meter persegi per dosen. Luas ini sudah cukup memadai, hanya saja distribusinya yang masih belum tersebar merata.

Tabel 3.4 Ketersediaan Ruang Dosen tahun 2015

No.	Lokasi	Luas
1	Jurusan-jurusan di Fekon	3,933.77
2	Jurusan-jurusan di Faterna	8,838.13
3	Jurusan-jurusan di Faperta	19,015.62
4	Jurusan-jurusan di FMIPA	5,849.64
5	Jurusan-jurusan di Fak. Ilmu Budaya	2,468.93
6	Jurusan-jurusan di Fak. ISIP	1,538.80
7	Jurusan-jurusan di Fak. Hukum	1,548.72

8	Jurusan PSIK Jl. Niaga	472.50
9	Jurusan-jurusan di Fak. Teknik	
	a. Teknik Elektro	700.24
	b. Teknik Sipil	959.28
	c. Teknik Mesin	959.28
	d. Teknik Industri	259.00
	e. Teknik Lingkungan	259.00
10	Jurusan Ilmu Politik	1,477.00
	J u m l a h	48,279.91

Untuk mendukung proses pembelajaran di kelas dan laboratorium, Universitas Andalas memiliki ruang kelas dengan total luas 27,877 meter persegi dan ruang laboratorium dengan total luas 67.179,67 meter persegi.

Laboratorium ini terdistribusi pada 23 buah laboratorium di berbagai fakultas, seperti terlihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya tahun 2015)

No.	Lokasi	Luas
1	Lab. Komputer Fekon S-1	4.096,68
2	Lab. 01 dan 02 Faterna	3.804,50
3	Lab. Sosial Ekonomi Pertanian (Lab. I)	6.405,16
4	Lab. Tanah Teknologi Pertanian (Lab. II)	3.132,30
5	Lab. Food Technology Pertanian (Lab. III)	1.283,60
6	Lab. Fisika Kimia (Lab. 01) FMIPA	7.022,72
7	Lab. Matematika & Farmasi (Lab. 02)	4.816,02
8	Lab. Biologi Hewan (Lab. 03)	3.495,74
9	Lab. Biologi Tambahan (Lab. 04)	2.895,74
10	Gedung Lab. Dasar	3.548,16
11	Lab. Jurusan Teknik Elektro	3.385,00
12	Lab. Jurusan Teknik Sipil	4.066,80
13	Lab. Jurusan Teknik Mesin	4.077,02
14	Lab. Jurusan Teknik Industri	1.341,82
15	Lab. Jurusan Teknik Lingkungan	1.379,16
16	Gedung Biokimia Fdok	1.757,00
17	Gedung Biologi Fdok	770,00
18	Lab. Parasitologi Fdok	616,75
19	Lab. Fisika Fdok	126,00
20	Lab. Kimia Fdok	128,50
21	Lab. Biologi Fdok	147,00
22	Gedung RS Gigi Mulut	528,00
23	Gedung Lab. Farmasi FFarm	8.356,00
	J u m l a h	67.179,67

3.2.6 Prasarana Pendukung Pendidikan

3.2.6.1 Layanan Sistem Informasi

Guna mendukung layanan dan penyelenggaraan kegiatan di Universitas, Unand telah memiliki berbagai fasilitas sistem informasi dalam bentuk *hardware, software, e-learning, e-library*. Fasilitas yang dimiliki meliputi:

1. Komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet;
2. *Software* yang berlisensi dengan jumlah yang memadai;
3. Fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik;
4. Akses *online* ke koleksi perpustakaan.

Masing-masing fasilitas ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet

Sampai saat ini, Unand telah memiliki sistem informasi berbasis ICT (*Information and Communication Technology*) tersebut yang sebelumnya dikelola ICT Unand, dan mulai tahun 2012 dikelola oleh Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK). Pada awal pembentukan sistem ini, sudah dilakukan pembangunan infrastruktur *backbone* jaringan komputer Unand yang dimulai sejak tahun 1999 dengan menggunakan kabel serat optik (*Fibre Optic, FO*) sebagai media transmisi utama. Dengan demikian seluruh komputer di gedung-gedung di lingkungan Unand telah dapat terhubung dengan jaringan luas/internet. Saat ini Unand memiliki *bandwidth* untuk jaringan internet sebesar 165 Mbps.

2. *Software* yang berlisensi dengan jumlah yang memadai.

Unand bekerja sama dengan institusi lain dalam upaya untuk membangun sistem informasi yang tidak hanya untuk keperluan peningkatan kapasitas manajemen dan proses pendidikan berbasis teknologi informasi (TI), tetapi juga untuk merespon perkembangan IPTEK dan globalisasi. Kerja sama yang telah dilakukan adalah dengan Microsoft Indonesia (penggunaan lisensi *software Microsoft*), Macromedia (lisensi produk Macromedia Breeze), dan Acer (penyediaan komputer 'murah' bagi staf pengajar).

Berbagai *software* yang telah diupayakan Unand tersebut didistribusikan ke tiap fakultas melalui dekan. Berbagai *software* berlisensi, seperti dari Microsoft, Inc. telah dimanfaatkan

secara luas oleh civitas academica di lingkungan Unand, dikelola LPTIK Unand di rangkiang.unand.ac.id dan dapat diunduh dari kampus oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa sehingga tersedia memadai.

3. Fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik

Penyediaan *website* materi kuliah/materi ajar yang dapat diakses oleh mahasiswa dan dosen melalui Internet sudah berlangsung sejak Februari 2007. Sistem ini dapat diakses dari alamat <http://ilearn.unand.ac.id> (lihat Tabel 3.6).

Pada sisi lainnya, Unand juga mengembangkan sistem *e-Learning* melalui kerja sama pengembangan dengan PT. Telkom. Sistem ini berbeda dengan Macromedia Breeze. Pada Sistem *e-Learning* ini, tidak ada fasilitas untuk kolaborasi secara *online* tetapi lebih mengutamakan kepada manajemen perkuliahan dan materi yang disediakan secara *online* dan dapat diakses mahasiswa dan dosen. Fasilitas komunitas yang disediakan sistem ini lebih mengarah kepada forum diskusi dan *chatting*.

Curriculum Summary	Completion Requirements
Curriculum Name: Sistem Informasi Manajemen S1	1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer - Required
Summary: Sistem Informasi Manajemen Strata 1 (Satu)	10. Management Information System - Required
Open Date: 02/01/2007 1:00 PM	11. Decision Support Systems - Required
Close Date: -	12. Virtual Office - Required
Status: Incomplete	13. Enterprise Information Systems - Required
Cumulative Score: 0 / 0	14. Executive Information Systems - Required
Certificate #: -	15. Marketing Information Systems - Required
	16. Information Resources IS - Required
	2. TI utk Keunggulan Kompetitif - Required
	3. TI dalam Electronic Commerce - Required
	4. Komputer di Pasar Internasional - Required
	5. Konsep Sistem - Required
	6. Metodologi Daur Hidup Sistem - Required
	7. Database Management System - Required
	8. Komunikasi Data - Required
	9. Accounting Information System - Required

Curriculum Contents <input type="button" value="hide details"/> <input type="button" value="show details"/>			
Name	Status	Score	Date Completed
 1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer <input type="button" value="Enter"/> Summary 1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	11/07/2007 9:09 AM
 2. TI utk Keunggulan Kompetitif <input type="button" value="Enter"/> Summary Penggunaan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Kompetitif Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	09/20/2007 9:10 PM
 3. TI dalam Electronic Commerce <input type="button" value="Enter"/> Summary Penggunaan Teknologi Informasi dalam Electronic Commerce Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	09/20/2007 9:14 PM
 4. Komputer di Pasar Internasional <input type="button" value="Enter"/> Summary 4. Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Not Taken	-	-
 5. Konsep Sistem <input type="button" value="Enter"/> Summary 5. Konsep Sistem Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Not Taken	-	-
 6. Metodologi Daur Hidup Sistem <input type="button" value="Enter"/> Summary 6. Metodologi Daur Hidup Sistem Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	06/02/2007 7:44 PM

Tabel 3.6 Tampilan Paket Program I-LEARN UNAND

4. Akses *on-line* ke koleksi perpustakaan

Mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan serta pihak luar dapat mengakses Perpustakaan Pusat Unand melalui alamat <http://pustaka.unand.ac.id> (lihat

Gambar 3.23). Jumlah koleksi buku teks, jurnal nasional yang terakreditasi, jurnal internasional dan prosiding dapat dilihat pada Tabel 3.7. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat

dilakukan secara *offline* dan juga *online* via *website* tersebut.



Gambar 3.22 Website Perpustakaan Unand

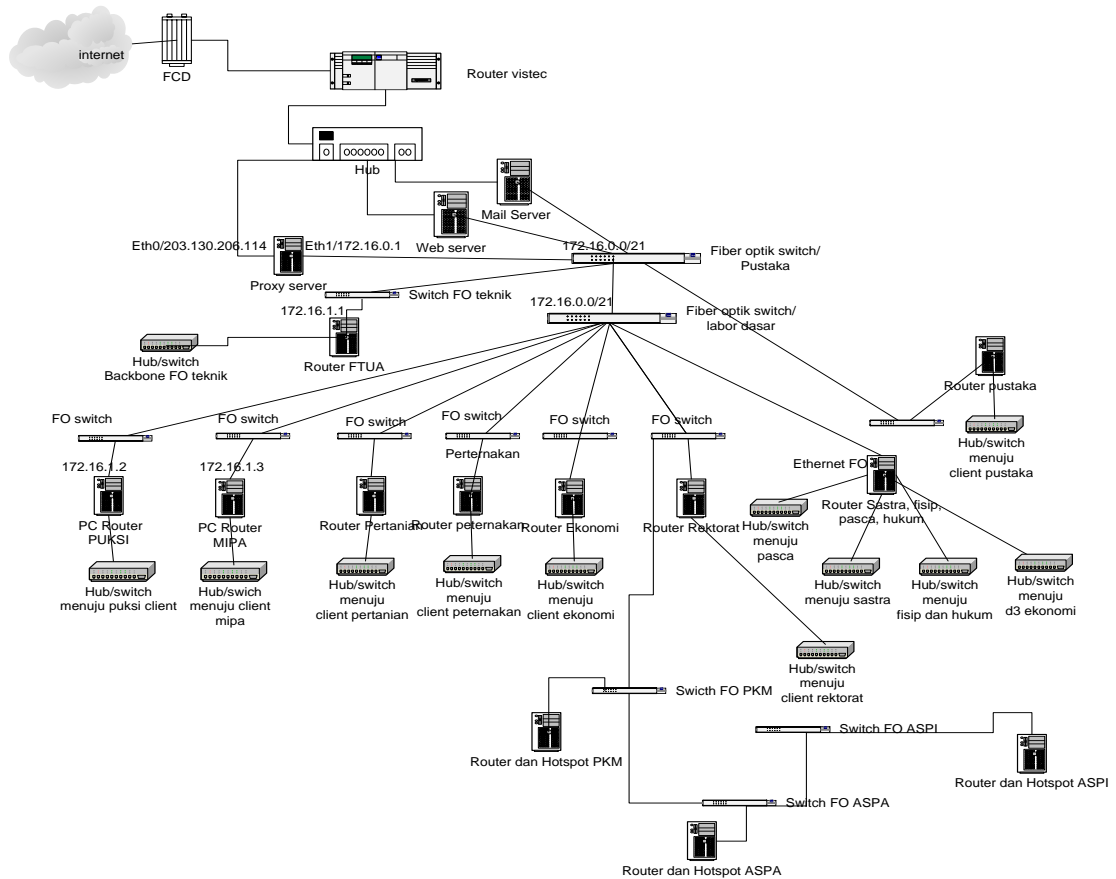
Akses perpustakaan *online* yang lain adalah sebagai berikut:

- a. Civitas akademika Unand dapat menggunakan fasilitas perpustakaan berlangganan jurnal ilmiah internasional secara *online* melalui www.proquest.com untuk ketersediaan literatur yang mutakhir untuk referensi penelitian, selain memanfaatkan fasilitas *inherent* Dikti untuk akses jurnal dari www.ebsco.com;
- b. Akses jurnal *online* nasional juga dapat diperoleh melalui: <http://e-teknika.ft.unand.ac.id>;
- c. Akses konten *e-learning* melalui alamat <http://ilearn.unand.ac.id>;
- d. Akses pustaka berupa *blog* dan *repository* Unand yang digunakan untuk pendidikan dan publikasi hasil-hasil penelitian dapat dilakukan melalui alamat <http://repository.unand.ac.id> dan <http://staff.unand.ac.id>. *Website* ini berisi berbagai tulisan baik artikel jurnal, prosiding, dan tulisan dosen.

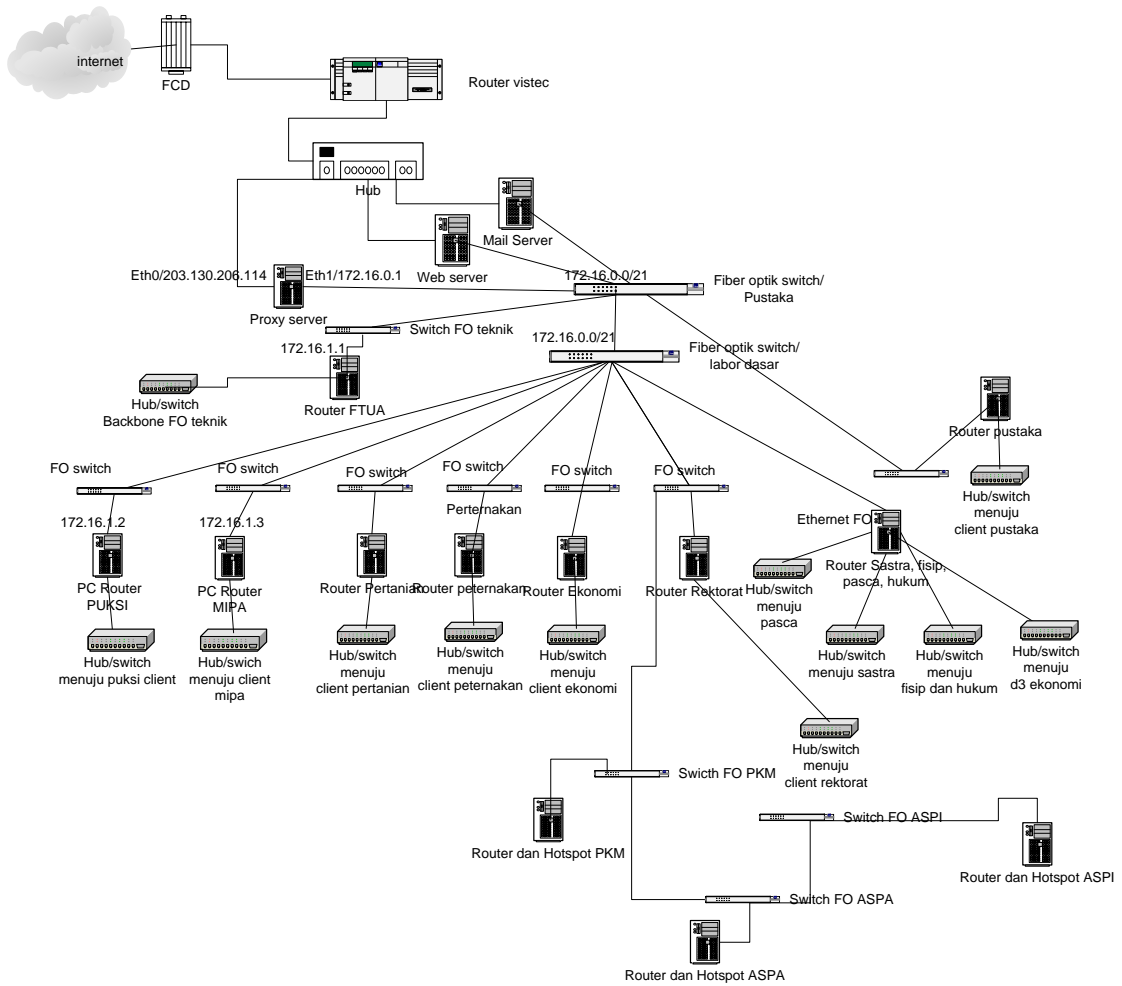
Jaringan internet Unand telah terhubung ke jaringan nasional dan internasional melalui jaringan PT Telkom melalui jaringan kabel optic (*fiber optic*). Fasilitas internet Unand memiliki *bandwidth* sebesar 165 Mbps, terdiri dari 80 Mbps Telkom dan 85 Mbps Indosat. Fasilitas ini dapat digunakan oleh 1.386 dosen, 907 tenaga kependidikan, dan 22.733 mahasiswa.

Sekarang ini, dari router utama yang berada di ruang server lantai 4 gedung Perpustakaan

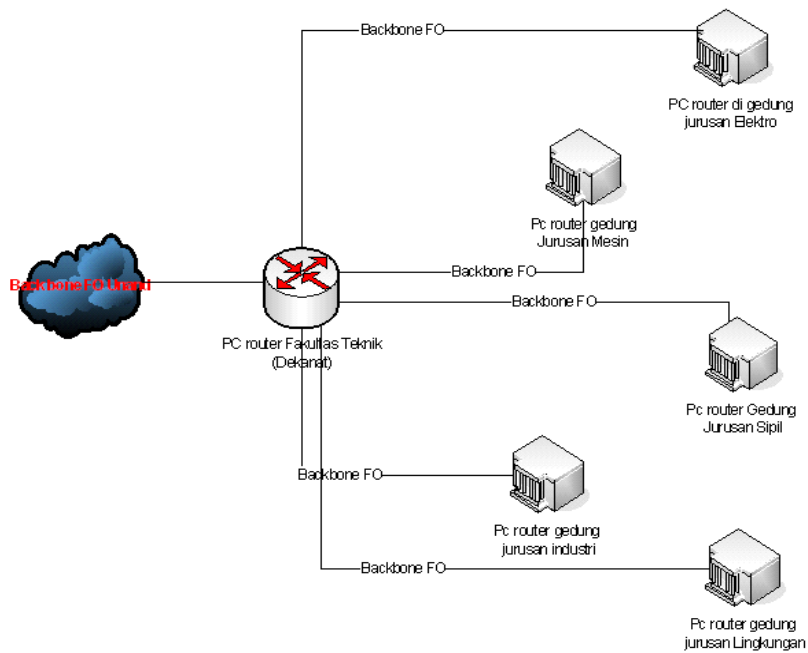
Pusat terhubung ke jaringan ASTINET PT. Telkom dan PT. Indosat dengan kecepatan 165 Mbps. *Router* ini dihubungkan ke sebuah *switch* dimana juga terkoneksi beberapa buah *server* untuk aplikasi *Smart Campus*, *website*, *webmail*, dan *proxy*. *Router* yang terdapat di unit-unit kerja, masing-masing fakultas, UPT Perpustakaan, dan Rektorat dihubungkan ke *router* utama tersebut. Diagram lengkap topologi jaringan Unand dapat dilihat pada Gambar 3.24 – 3.27.



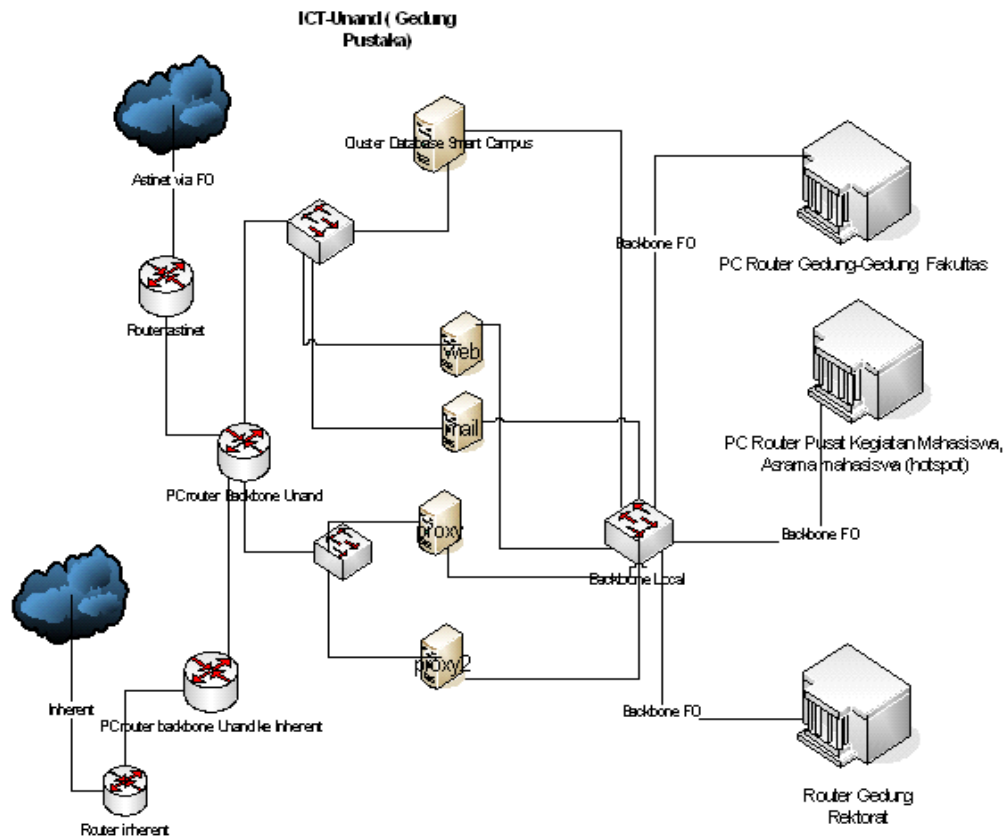
Gambar 3.23 Sistem Router Universitas Andalas.



Gambar 3.24 Topologi *backbone* jaringan internet di lingkungan Unand



Gambar 3.25 Topologi *backbone* jaringan komputer fakultas di Unand



Gambar 3.26 Topologi jaringan simpul lokal INHERENT di Unand

Jaringan lokal

Secara lokal, internet dapat diakses oleh berbagai user di hampir seluruh gedung dan lokasi di Kampus Unand Limau Manih dan kampus-kampus lainnya. Hal ini karena jaringan internet sudah terhubung dari pusat jaringan ke setiap gedung. Jaringan lokal (LAN, *local area network*) antara pusat jaringan dan *router* di gedung-gedung telah dihubungkan dengan jaringan kabel optic (*fiber optic*). Di dalam jaringan lokal, user dapat mengakses internet dengan jaringan lokal baik dengan kabel maupun nirkabel. Setiap ruangan pimpinan dan dosen sudah terhubung ke jaringan menggunakan kabel UTP dan WIFI dan lebih dari 95% dosen sudah memiliki komputer.

Jaringan Nirkabel

Berbagai user di lingkungan Unand dapat mengakses internet tanpa kabel (nirkabel) dengan tersedianya banyak *hotspot* WIFI di dalam gedung dan di luar gedung terutama dengan adanya fasilitas transmitter internet dengan antena. Dengan demikian, mahasiswa yang banyak berkumpul di gedung-gedung kuliah bersama dan dosen telah dapat mengakses internet selama dan di luar jam kuliah, di dalam dan di luar gedung.

Akses mahasiswa dan dosen untuk informasi dan komunikasi

Sistem teknologi informasi dan komunikasi Unand dapat diakses oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Dengan fasilitas internet yang tersedia (jaringan, kapasitas, dan database), para user dapat memiliki akses informasi dan komunikasi. Internet di lingkungan Unand telah dimanfaatkan oleh mahasiswa dan dosen untuk:

- a. Komunikasi internal dan eksternal kampus;
- b. Akses terhadap sumber informasi.

Akses komunikasi internal dan eksternal kampus

Sistem Informasi dan Komunikasi Unand telah dimanfaatkan untuk komunikasi internal dan eksternal kampus. Akses komunikasi pimpinan, dosen, dan mahasiswa di internet Unand dapat dilakukan via *email*, *mailing list*, fasilitas telepon via VoIP (*Voice on Internet Protocol*), *meeting* dan seminar via *video teleconference*, dan sebagainya (lihat Gambar 3.28).



SquirrelMail
webmail
for
nuts

SquirrelMail Login

Name:

Password:

Login

Email Anda bermasalah? Laporkan melalui form dibawah ini
[Form Pengaduan](#)

Gambar 3.27 Website email Unand <http://mail.unand.ac.id> untuk *less paper* menuju *paperless information and communication*

3.2.6.2 Layanan Perpustakaan

Unand memiliki Unit Pelayanan Teknis Perpustakaan. Pelayanan perpustakaan dipusatkan di Gedung Perpustakaan Pusat berlantai enam, yang berada di tengah-tengah kampus sehingga lebih mudah dijangkau oleh civitas akademika Unand. Gedung tersebut memiliki berbagai peralatannya yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa seluruh program studi (D-3, S-1, S-2, dan S-3). Berbagai koleksi buku, jurnal, tesis, skripsi, hasil penelitian tersedia di UPT Perpustakaan tersebut. Setiap program studi dan sebagian laboratorium juga mempunyai perpustakaan yang secara resmi disebut ruang baca khususnya untuk ilmu-ilmu lanjut (*advanced*) dan penelitian. Ruang baca yang berada pada program studi maupun laboratorium sebagian besar dimanfaatkan oleh warga prodi/laboratorium yang bersangkutan. Akan tetapi, sebenarnya seluruh warga kampus diperkenankan memanfaatkan sarana ruang baca tersebut, walaupun dengan aturan yang lebih ketat dibandingkan dengan warga sendiri. Ruang baca yang berada pada prodi dikelola oleh tenaga tersendiri. Sedangkan ruang baca di laboratorium dikelola oleh asisten laboratorium tersebut.

1. Waktu layanan

Pelayanan Perpustakaan Unand berlangsung di gedung perpustakaan dan secara online. Waktu pelayanan adalah:

- Layanan di dalam gedung perpustakaan dan ruang baca Unand dilaksanakan pada hari kerja, Senin-Jumat, jam 8.00-16.00;
- Layanan *online* berlangsung 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 hari setahun melalui *website* <http://pustaka.unand.ac.id/> untuk penelusuran katalog pustaka.

2. Mutu layanan (kemudahan mencari bahan pustaka, keleluasaan meminjam, bantuan mencarikan bahan pustaka dari perpustakaan lain)

Mutu layanan Perpustakaan Pusat Unand dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tingkat kemudahan mencari bahan pustaka di Perpustakaan Unand cukup tinggi karena hal tersebut dapat menggunakan komputer yang tersedia di Perpustakaan dan dapat terkoneksi ke *website* Perpustakaan selama 24 jam baik dari dalam maupun luar kampus;
- Keleluasaan meminjam bagi pengunjung juga cukup tinggi selama persyaratan sebagai anggota perpustakaan dipenuhi;

- Bantuan mencari bahan pustaka dari perpustakaan lain sedang dibuatkan program dan kerja samanya.

3. Ketersediaan Layanan *E-library*

Informasi berikut menunjukkan ketersediaan layanan *e-library* yang memenuhi kebutuhan pengguna dengan baik dan dikunjungi sekitar 30% mahasiswa anggota perpustakaan. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat dilakukan secara *offline* dan juga *online* via *website* <http://pustaka.unand.ac.id> yang berlangsung 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 hari setahun (*website* penelusuran katalog, lihat Gambar 3.29).



Gambar 3.28 Website Perpustakaan Unand

Jumlah buku teks, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional dan prosiding dalam bentuk elektronik dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Jumlah Buku Teks, Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional dan Prosiding dalam Bentuk Elektronik

No.	Jenis Pustaka	Jumlah Judul Elektronik
1.	Buku teks	3,190
2.	Jurnal nasional yang terakreditasi	12,534
3.	Jurnal internasional	292,560
		(530 CD)
4.	Prosiding (seminar, konferensi, symposium, dan sebagainya)	2,012
		(10 CD)
	TOTAL	310,296
		(534 CD)

Koleksi perpustakaan pusat terdiri dari buku teks, jurnal ilmiah nasional, jurnal ilmiah internasional, dan prosiding. Selain itu juga tersedia buku referensi dan tugas akhir dari mahasiswa, baik S-1, S-2, dan S-3. Koleksi tersebut terdiri dari bentuk cetak maupun *compact disk* (CD). Tabel 3.8 menunjukkan jumlah koleksi yang dimiliki oleh UPT Perpustakaan Pusat selama tiga tahun terakhir.

Tabel 3.8 Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2011-2015

No.	Jenis Pustaka	Jumlah Judul		Jumlah Copy
		Cetak	Elektronik	
1.	Buku teks	72,849	3,190	99,083
2.	Jurnal nasional yang terakreditasi	324	12,534	
3.	Jurnal internasional	163	292,560 (530 CD)	
4.	Prosiding (seminar, konferensi, symposium, dsb.)	907	2,012 (10 CD)	
	TOTAL	74,243	309,178 (534 CD)	99,083

3.2.7 Organisasi dan Manajemen

Unand merupakan perguruan tinggi satuan kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Tata Kerja Unand berdasarkan Statuta dan Organisasi dan Tata Kerja (OTK). Statuta yang berlaku sampai saat ini adalah Statuta Nomor 0429 Tahun 1992. Statuta ini sudah tidak relevan dengan tuntutan perkembangan dan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, Statuta Unand telah diperbaharui dan dalam proses penetapan Mendikbud (Surat Pengusulan Noomor: 1446/UN.16.R/KS/2013 tanggal 4 Februari 2013).

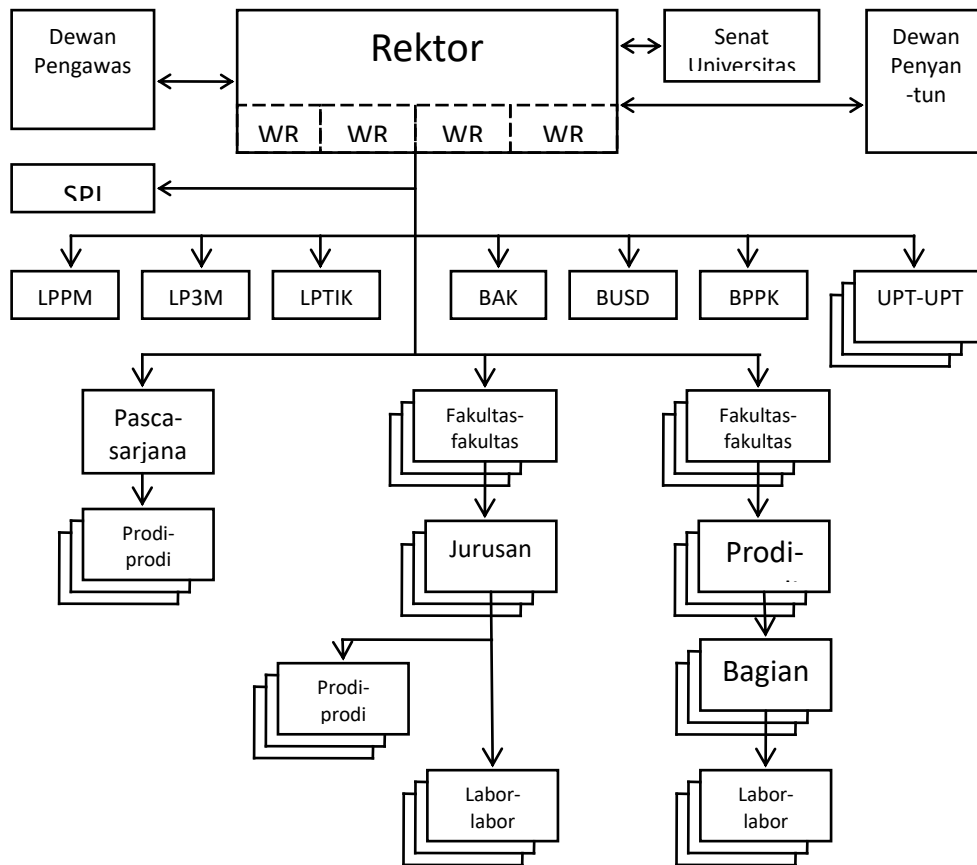
Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unand, Tata Kerja Unand terdiri dari: 1) Rektor; 2) Senat Akademik; 3) Majelis Guru Besar; 4) Dewan Pengawas; 5) Satuan Pengawasan Internal; dan 6) Dewan Penyantun. Rektor sebagai organ pengelola Unand, terdiri atas: 1) Rektor dan Wakil Rektor; 2) Biro; 3) Kelompok Jabatan Fungsional; 4) Fakultas; 5) Lembaga; dan 6) Unit Pelaksana Teknis.

Rektor menjalankan fungsi pengelolaan Unand yang mempunyai tugas dan wewenang. Rektor mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta membina pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan hubungannya dengan lingkungan. Dalam melaksanakan tugas, Rektor menyelenggarakan fungsi: 1) pelaksanaan dan pengembangan pendidikan tinggi; 2) pelaksanaan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olah raga; 3) pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat; 4) pelaksanaan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan; dan 5) pelaksanaan kegiatan layanan administratif. Rektor dalam menjalankan tugasnya memiliki Wakil Rektor yang terdiri atas: a) Wakil Rektor Bidang Akademik yang disebut Wakil Rektor I; b) Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum dan Sumber Daya yang disebut Wakil Rektor II; c) Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan yang disebut Wakil Rektor III; dan d) Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Pengembangan, dan Kerja Sama yang disebut Wakil Rektor IV.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unand, struktur organisasi Unand terdiri dari rektor dan dibantu oleh 4 (empat) wakil rektor: (a) Wakil Rektor I bidang akademik, (b) Wakil Rektor II bidang administrasi umum, (c) Wakil Rektor III bidang kemahasiswaan, (d) Wakil Rektor IV bidang kerja sama. Gambar 3.30 memperlihatkan struktur organisasi Unand.

Di tingkat universitas terdapat berbagai unit dengan satu satuan, tiga lembaga dan tiga biro serta beberapa UPT (Unit Pelayanan Teknis). Satuan tersebut adalah Satuan Pengawasan Internal (SPI). Ketiga lembaga tersebut adalah:

1. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM);
2. Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M);
3. Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK).



Keterangan:

- WR = Wakil Rektor
- SPI = Satuan Pengawasan Internal
- LPPM = Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
- LP3M = Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu
- LPTIK = Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
- BAK = Biro Akademik dan Kemahasiswaan
- BUSD = Biro Umum dan Sumber Daya
- BPPK = Biro Perencanaan, Pengembangan dan Kerja sama
- UPT = Unit Pelayanan Teknis

Gambar 3.29 Struktur Organisasi Unand

Tiga biro di Unand adalah:

1. Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK);
2. Biro Umum dan Sumber Daya (BUSD);
3. Biro Perencanaan, Pengembangan dan Kerja sama (BPPK).

Saat ini di Unand terdapat enam UPT yakni Perpustakaan, Pusat Bahasa, Laboratorium Dasar dan Sentral, Laboratorium Sumber Daya Hayati Sumatera, Kewirausahaan, dan Layanan Internasional (*International Office*).

Rektor dalam mengelola program dan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, membawahi

unsur-unsur pelaksana akademik yaitu fakultas dan Program Pascasarjana. Di bawah Fakultas terdapat jurusan-jurusan atau bagian yang mengelola berbagai program studi strata 1 (sarjana), 2 (magister) dan/atau 3 (doktor) yang bersifat monodisiplin dan oligodisiplin secara keilmuan dan berbagai laboratorium, sedangkan Program Pascasarjana mengelola program studi S-2 dan S-3 yang bersifat multidisiplin.

3.2.8 Keuangan

Guna penyelenggaraan kegiatan, Universitas Andalas memiliki sumber-sumber pendanaan yang bervariasi. Sumber pendanaan Unand tahun 2011-2013 terdapat empat jenis sumber penerimaan, yakni a) rupiah murni, b) peningkatan pendidikan tinggi, c) penerimaan Negara bukan pajak (PNBP). Pada tahun 2014 bertambah satu sumber penerimaan Unand dari rupiah murni pendamping, seperti terlihat pada **Error! Reference source not found.** Jumlah penerimaan Unand berfluktuasi dan cenderung mengalami peningkatan selama periode 2011-2015. Jumlah penerimaan Unand tahun 2011 adalah sebesar Rp. 463,6 milyar, angka ini naik secara drastis pada tahun 2012 menjadi Rp. 624,5 milyar. Kemudian pada tahun 2013 penerimaan unand kembali mengalami penurunan menjadi Rp. 489,9 milyar, hal yang sama juga terjadi pada tahun 2014, penerimaan Unand naik menjadi Rp. 528,5 milyar. Pada tahun 2015 penerimaan Unand kembali naik menjadi Rp. 769,6 milyar. Secara keseluruhan selama periode 2011-2015 jumlah penerimaan Unand mengalami peningkatan rata-rata sebesar 13,5% per tahun. Kondisi ini akan menjadi momentum yang baik untuk pengembangan Unand ke depan.

Tabel 3.9. Realisasi Penerimaan Unand Menurut Jenis Sumber Penerimaan Tahun 2011-2015 (Rp. Juta)

Sumber Penerimaan	Tahun				
	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rupiah Murni (Rutin)	159.261,9	204.396,7	226.242,9	247.227,9	288.256,9
2. Peningkatan Pendidikan Tinggi	140.601,6	220.936,0	42.515,2	49.560,7	60.205,1
3. Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN)	10.664,6	40.418,9	59.906,8	46.972,6	231.860,2
4. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	153.030,2	158.704,7	161.225,3	178.320,1	189.320,8
5. Rupiah Murni Pendamping	0,0	0,0	0,0	6.389,2	0,0
Jumlah	463.558,3	624.456,4	489.890,2	528.470,5	769.643,0

Selanjutnya dari sisi belanja terlihat empat jenis belanja Unand tahun 2011-2015, yaitu a) belanja pegawai, b) belanja barang, c) belanja modal dan d) belanja bantuan sosial. Realisasi

belanja Unand cenderung mengalami peningkatan selama periode 2011-2015. Pengeluaran Unand pada tahun 2011 adalah sebesar Rp. 453,9 milyar, angka ini naik menjadi Rp. 510,3 milyar pada tahun 2012. Pada tahun 2013 jumlah pengeluaran Unand turun menjadi Rp. 405,5 milyar, kemudian angka ini kembali mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2014 menjadi Rp. Rp. 528,5. Sedangkan pada tahun 2015 jumlah pengeluaran Unand naik menjadi Rp. 593,3 milyar, seperti terlihat pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10. Jumlah Pengeluaran Unand Menurut Jenis Belanja Tahun 2011-2015 (Rp. Juta)

No	Jenis Belanja	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Belanja Pegawai	150.560,4	169.165,1	186.117,7	195.891,5	146.282,4
2	Belanja Barang	150.585,2	172.159,6	158.764,6	181.658,4	216.986,0
3	Belanja Modal	129.073,3	139.925,4	59.437,8	139.124,4	229.982,1
4	Belanja Bantuan Sosial	23.755,3	29.067,6	1.242,5	11.796,4	0,0
	Jumlah	453.974,2	510.317,7	405.562,7	528.470,7	593.250,5

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN



BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

4.1 Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini

Target untuk menjadi perguruan tinggi yang terkemuka dan bermartabat dalam konteks *entrepreneurial university* bukanlah hal yang mudah bagi Universitas Andalas. Diperlukan pemahaman yang mendalam atas kondisi internal saat ini serta pemahaman yang baik atas kondisi eksternal serta *trend* masa depan.

Pada saat Renstra Bisnis ini disusun Kondisi Universtas Andalas dapat diungkapkan sebagai berikut:

- a. Status Unand adalah Perguruan Tinggi Negeri dengan status Badan Layanan Umum (BLU) Penuh berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 501/KMK.05/2009, Tanggal 17 Desember 2009. Dengan status ini Unand memiliki kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan sambil tetap memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi;
- b. Organisasi Unand disusun berdasarkan Peraturan Mendiknas RI Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas dan Peraturan Mendikbud RI nomor 47 th 2013 tentang Statuta Universitas Andalas;
- c. Kekayaan aset dan dana adalah milik pemerintah yang tidak dipisahkan, tidak otonom dan pengelolaannya sesuai dengan mekanisme APBN;
- d. Sebagian besar tenaga dosen dan tenaga kependidikan adalah pegawai negeri sipil pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- e. Unand secara umum telah mampu memenuhi standar pendidikan nasional terkait mutu pengelolaan akademis, keuangan, aset dan sumberdaya yang dimiliki dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing, unggul dan produktif yang ditunjukkan dengan akreditasi Insitusi pada level B, dan sebagian besar program studi telah memiliki akreditasi A dan B;
- f. Unand telah menetapkan nilai dan karakter yang menjadi kesepakatan bersama yang didasari oleh nilai-nilai independensi, integritas, inovatif dan akuntabilitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2 Identifikasi Isu-isu Penting

Sebagai salah satu elemen dalam Negara Republik Indonesia, sekaligus sebagai satuan kerja di dalam Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Universitas Andalas mengemban amanah untuk ikut berkontribusi dalam pencapaian cita-cita nasional.

Dalam menjalankan fungsi tersebut, Universitas Andalas (Unand) harus mampu menghadapi tantangan dan hambatan dari berbagai aspek. Tantangan dan hambatan tersebut antara lain terkait dengan: alokasi dana dari pemerintah yang hanya dapat memenuhi kebutuhan belanja rutin. Jumlahnya belum memadai untuk memenuhi semua standard Nasional. Namun, Universitas Andalas harus mampu melakukan terobosan yang bersifat inovatif dan mampu bergerak dinamis. Hal ini akan dipengaruhi berbagai faktor yang menjadi isu penting, antara lain:

4.2.1 Isu Eksternal

- a. **Masterplan Perluasan dan Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025**, yang merupakan rancangan program terobosan untuk mempercepat pencapaian tujuan Indonesia yang mandiri, adil dan makmur. Hanya saja, Sumatera Barat tidak berada dalam koridor utama MP3EI tersebut. Meski demikian ini bisa menjadi peluang bagi Universitas Andalas untuk berperan strategis dalam rangka penyiapan sumber daya manusia serta temuan penelitian untuk menyokong MP3EI;
- b. **Otonomi daerah**. Universitas Andalas dapat mengambil posisi sebagai pusat pengembangan pengetahuan yang selama ini belum berkontribusi maksimal dalam rangka mengatasi persoalan yang dihadapi kawasan Sumatera Bagian Tengah;
- c. **Isu mutu dan persaingan**. Perkembangan Lingkungan dan kawasan yang dinamis menghasilkan tuntutan setiap lembaga pendidikan harus mencari posisi agar dapat memenangkan persaingan. Apa lagi rencana implementasi kawasan Bebas Asean 2015 akan juga meliputi aspek SDM dan pendidikan;
- d. **Kompetensi lulusan**. Tuntutan dunia kerja yang sangat dinamis punya konsekuensi tersedianya sumber daya manusia yang kompeten. Data menunjukkan adanya peningkatan pengangguran pada kalangan terdidik atau berkualifikasi sarjana menunjukkan adanya persoalan dalam kompetensi yang dimiliki para lulusan perguruan tinggi. Lembaga pendidikan tinggi harus menyikapi ini untuk secara

dinamis berusaha menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran yang mampu menghasilkan kompetensi yang relevan.

4.2.2 Isu Internal

- a. **Budaya Penelitian.** Budaya penelitian di Universitas Andalas selama terfokus pada karya individu, dan belum terkonsolidasi secara optimal. Dampaknya target untuk menjadi institusi yang terkemuka dalam penelitian masih belum efektif tercapai;
- b. **Model Pembelajaran.** Isu ini sejalan dengan isu kompetensi lulusan. Untuk menghasilkan lulusan yang cerdas dan berdaya saing, maka model pembelajaran yang selama ini diterapkan di Unand perlu disesuaikan dengan target kompetensi yang lebih luas;
- c. **Peralatan Laboratorium.** Meski bukan merupakan faktor penentu utama, ketersediaan peralatan laboratorium punya pengaruh terhadap kuantitas dan kualitas penelitian yang dihasilkan. Dalam kenyataannya, kerusakan berbagai peralatan laboratorium pasca gempa di Padang masih belum dapat digantikan sampai dengan tahun 2013;
- d. **Pengelolaan laboratorium.** Di samping aspek peralatan laboratorium, pengelolaan laboratorium juga belum tertata dan terkoordinasi dengan baik. Hal juga berkontribusi pada kurang produktifnya laboratorium – laboratorium dalam menghasilkan penelitian lintas jurusan;
- e. **Fasilitas pendukung.** Isu ini terkait dengan kurang baiknya pengelolaan fasilitas pendukung kehidupan kampus, antara lain: tata kelola dan instalasi listrik dan air bersih belum efektif dan efisien, terbatasnya fasilitas umum kampus (ruang interaksi, taman, kantin dan parkir) yang sudah tidak seimbang dengan peningkatan populasi civitas akademika FT Unand;
- f. **Kurangnya Koleksi Ruang Baca dan Literatur.** Untuk menjadi institusi yang terkemuka kecukupan dan kelengkapan ruang baca dengan segala koleksinya sangat menentukan. Hanya saja koleksi yang dimiliki ruang baca di Unand masih sangat minim untuk mendukung berbagai proses pembelajaran dan penelitian. Hal ini perlu menjadi perhatian di masa yang akan datang;
- g. **Komposisi mahasiswa didominasi S1.** Upaya pengembangan penelitian dan produk keilmuan lainnya sangat dipengaruhi oleh kuatnya program pasca sarjana, karena penelitian unggulan dosen dapat dilakukan dengan efektif melalui pelibatan mahasiswa pasca sarjana. Saat ini, jumlah mahasiswa pasca sarjana masih sangat

sedikit, dan bahkan setengah program studi masih belum memiliki program studi pasca sarjana.

4.3 Asumsi-asumsi

Rencana Strategis Universitas Andalas 2014 – 2019 ini menggunakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- I. Pencapaian target lulusan yang berdaya saing global dapat dicapai dengan asumsi:
 - a. Jelas dan terukurnya indikator kinerja akademik, yang dapat dipantau dan ditingkatkan;
 - b. Terlaksananya pembelajaran aktif dan interaktif serta sesuai dengan target kompetensi yang didukung oleh kecukupan fasilitas yang berkualitas;
 - c. Tercapainya dan terlampauinya standar-standar nasional pendidikan.
- II. Kinerja penelitian dan pengabdian dapat ditingkatkan jika:
 - a. Kuatnya kelembagaan riset;
 - b. Jelasnya arah kebijakan bidang unggulan riset yang didukung oleh *roadmap* penelitian yang jelas serta terjadinya sinergi yang positif antar peneliti dan antar bidang ilmu;
 - c. Kuatnya program pasca sarjana, dimana penelitian tugas akhir mahasiswa terintegrasi dalam *road map* penelitian Dosen;
 - d. Tercukupinya fasilitas ruang baca dan akses pada literatur terbaru;
 - e. Terjadinya percepatan *delivery* hasil riset baik untuk pengabdian, maupun untuk komersialisasi.
- III. Universitas Andalas (Unand) dapat meningkatkan pemerataan akses dengan asumsi:
 - a. Meningkatnya jumlah dana yang dihasilkan dari kerja sama dan komersialisasi hasil riset sehingga dapat meningkatkan proporsi bantuan dan dukungan untuk kesejahteraan mahasiswa;
 - b. Kuatnya kerja sama yang produktif antara Universitas Andalas dengan perguruan tinggi negeri dan swasta di sekitar Sumatera Barat sehingga kualitas PTS meningkat dan masyarakat yang tidak tertampung di Universitas Andalas dapat memiliki akses pendidikan tinggi yang berkualitas;
 - c. Jumlah lulusan SMU dan SMK terus mengalami peningkatan akibat program wajib belajar pendidikan dasar dan menengah;

- d. Terjadi perubahan pandangan masyarakat bahwa pendidikan tinggi bukan merupakan pengeluaran (*cost*), tetapi merupakan investasi jangka panjang yang mempunyai tingkat pengembalian yang tinggi di masa mendatang.

4.4 Faktor Penentu Keberhasilan

Adapun yang dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan pada Rencana Strategis Universitas Andalas 2014 – 2019 ini adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya staf akademik yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan. Prosentasi staf akademik dengan kualifikasi S2 dan S3 harus mencukupi, sehingga 3 dharma perguruan tinggi dapat terlaksana baik;
- b. Tersedianya kebijakan arah riset unggulan Unand dan sinergi antar bidang ilmu dan antar peneliti, sehingga dihasilkan publikasi yang berkualitas serta temuan-temuan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bangsa;
- c. Kepemimpinan yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi dan memimpin implementasinya dalam aktivitas dan program kerja tahunan;
- d. Tenaga kependidikan harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan;
- e. Tersedianya dukungan sistem informasi dan ICT dalam pengelolaan dan pendukung pengambilan keputusan;
- f. Sistem perencanaan dan monitoring kinerja yang konsisten yang didukung oleh penggunaan ICT;
- g. *Road map* untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing yang jelas terukur dan sistematis;
- h. Luasnya jaringan kerja sama yang produktif;
- i. Sinergi antar semua unsur dalam Universitas Andalas.

4.5 Analisis Faktor-faktor Eksternal

4.5.1 Peluang (*opportunity*)

Adapun peluang yang dimiliki oleh Unand saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan pemerintah tentang prioritas pembangunan sektor pendidikan memberi ruang lebih besar bagi perguruan tinggi untuk menjalankan peran dan kontribusinya;

- b. Bergeraknya ekonomi dari ekonomi tradisional yang sederhana menjadi lebih dinamis dan kompleks menyebabkan terjadinya peningkatan permintaan terhadap tenaga profesional;
- c. Peningkatan jumlah penduduk dengan tingkat ekonomi menengah ke atas meningkatkan minat calon mahasiswa mengikuti pendidikan tinggi;
- d. Adanya Peluang sumber dana dari kerja sama;
- e. Kebijakan Pemerintah tentang otonomi Universitas memberi peluang terhadap fleksibilitas keuangan, inovasi, dan kreatifitas universitas;
- f. Kawasan bebas Asean membuka peluang lulusan bekerja di kawasan Asean;
- g. Rendahnya Rasio jumlah S3 per 1 juta penduduk (Indonesia 98, Malaysia 508, India 1.410) sehingga untuk meningkatkannya terbuka peluang bagi perguruan tinggi untuk ikut melakukan percepatan peningkatan jumlah lulusan S3;
- h. Target pertumbuhan ekonomi Indonesia siap untuk menjadi kekuatan ekonomi besar dunia.

4.5.2 Tantangan (*Threat*)

Adapun tantangan yang harus dihadapi oleh Unand saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat persaingan yang semakin ketat, baik dari perguruan tinggi luar maupun dalam negeri, terutama didorong dengan adanya liberalisasi pendidikan menjadi ancaman atas keberadaan perguruan tinggi;
- b. Perubahan kebutuhan *stakeholder* dalam menyerap lulusan, berkembang dengan cepat yang jika tidak diantisipasi oleh Unand akan menurunkan kemampuan untuk bersaing;
- c. Perguruan tinggi Negeri dan Swasta di Jawa menarik minat calon mahasiswa Sumatera Barat;
- d. Posisi Sumatera Barat kurang strategis dalam kerja sama regional Asean dengan akses transportasi yang relatif terbatas;
- e. Kepuasan Mahasiswa dalam pembelajaran yang belum sesuai dengan harapan;
- f. Sumatera Barat tidak masuk dalam koridor pengembangan ekonomi nasional (MP3EI).

4.6 Analisis Faktor-faktor Internal

4.6.1 Kekuatan (*strength*)

Adapun kekuatan yang dimiliki oleh Unand saat ini adalah:

- a. Aset gedung yang dimiliki Unand yang terutama berada di kampus Limau Manih terbagi atas blok-blok menurut fakultas serta fasilitas ruang kuliah bersama yang telah dilengkapi dengan peralatan pendukung pembelajaran;
- b. Pembelajaran yang diarahkan pada SCL sudah didukung oleh Peralatan penunjang serta sarana pembelajaran yang cukup;
- c. Jaringan TIK yang sudah sampai ke masing-masing unit serta tersedianya hotspot di lingkungan kampus yang memudahkan seluruh warga Unand menggunakan teknologi ICT untuk keperluan pembelajaran;
- d. Kualifikasi akademis staf akademik yang cukup bagus dengan prosentase dosen bergelar S2 dan S3 telah mencapai 84%;
- e. Ketersediaan akses internet untuk mahasiswa yang memungkinkan kemudahan implementasi Sistem informasi Akademik, registrasi online serta untuk penggunaan pendukung pembelajaran;
- f. Kualitas institusi dan proses pengajaran semakin baik, yang diindikasikan oleh persentase program studi yang terakreditasi minimal B;
- g. Standarisasi pembelajaran hingga evaluasi hasil pembelajaran sudah dimiliki dan penjaminan mutunya dijalankan oleh unit setingkat lembaga.

4.6.2 Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan yang harus ditanggulangi oleh Unand saat ini adalah:

- a. Ketersediaan Sumber pendanaan dari hasil kerja sama dan komersialisasi masih sangat terbatas. Hal di atas menyebabkan masih rendahnya dana yang dapat dialokasikan untuk penelitian;
- b. Kurikulum pada program studi belum seluruhnya terintegrasi dengan *soft skill* dan karakter dan masih perlu disesuaikan dengan tuntutan lapangan kerja;
- c. Akses untuk mendapatkan referensi jurnal terbaru masih belum mampu memenuhi kebutuhan untuk penelitian dan publikasi;
- d. Kemampuan tenaga kependidikan memberikan pelayanan prima masih belum sesuai dengan harapan yang dibuktikan dengan hasil *survey* kepuasan pelanggan yang memberikan skor 2,66 (skala 4) yang mengindikasikan mahasiswa sebagai pelanggan belum cukup puas;
- e. Publikasi ilmiah dosen pada Jurnal terakreditasi masih rendah;

- f. Kemampuan dosen dalam melaksanakan SCL masih belum merata;
- g. Sistem informasi manajemen (sistem informasi ruangan, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi keuangan) yang terintegrasi sehingga aset universitas belum tertata dan terkelola dengan efisien;
- h. Sistem rotasi, karir dan pola penempatan tenaga kependidikan belum efektif;
- i. Koleksi ruang baca belum memadai untuk memenuhi kebutuhan penelitian dan pembelajaran.

4.7 Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan

Untuk mengetahui posisi Unand saat ini dan penetapan strategi ke depan yang akan dilaksanakan, digunakan analisa SWOT. Setiap faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diberi skor dan dikalikan dengan bobot (persentase) berdasarkan nilai bobot tingkat kepentingan dan pengaruh faktor tersebut terhadap Unand yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.1, Tabel 4.2 dan Tabel 4.3.

Tabel 4.1 Analisis Faktor Eksternal

Kode	Faktor Eksternal	Skor
O	Kebijakan pemerintah tentang prioritas pembangunan sektor pendidikan.	3.87
O	Permintaan terhadap tenaga profesional semakin meningkat.	3.67
O	Minat mahasiswa mengikuti pendidikan tinggi	3.33
O	Sumber pendanaan dari hasil kerja sama dan komersialisasi	3.67
O	Adanya Peluang sumber dana dari kerja sama	3.53
O	Kebijakan Pemerintah tentang otonomi Universitas memberi peluang terhadap fleksibilitas keuangan, inovasi, dan kreatifitas universitas.	3.60
O	Otonomi daerah memberi peluang kontribusi Universitas Andalas yang semakin intens dalam kerja sama yang saling menguntungkan.	3.60
O	Kawasan bebas Asean membuka peluang lulusan bekerja di kawasan Asean	3.33
O	Rendahnya Rasio jumlah S3 per 1 juta penduduk (Indonesia 98, Malaysia 508, India 1.410)	3.07
O	Target pertumbuhan ekonomi Indonesia siap untuk menjadi kekuatan ekonomi besar dunia	3.33
O	Meningkatnya perekonomian masyarakat (consuming class)	2.87
T	Tingkat persaingan yang semakin ketat, baik dari perguruan tinggi luar maupun dalam negeri, terutama didorong dengan adanya liberalisasi pendidikan;	2.40
T	Sistem pengelolaan keuangan menyebabkan kekakuan dalam alokasi dan penggunaan dana;	2.80
T	Perubahan kebutuhan stakeholder dalam menyerap lulusan, berkembang dengan cepat.	2.67

T	Perguruan tinggi Negeri dan Swasta di Jawa menarik minat calon mhs Sumbar	2.40
T	Posisi strategis Sumatera Barat dalam kerja sama regional Asean	2.99
T	Kepuasan mahasiswa masih belum sesuai dengan harapan	2.70
	Rata-rata	3.21

Tabel 4.2 Analisis Faktor Internal

Kode	Faktor Internal	Skor
S	Aset gedung milik sendiri yang memadai	4.11
S	Peralatan penunjang sarana pembelajaran	3.56
S	Kualifikasi akademis staf akademik	3.22
S	Ketersediaan akses internet untuk mahasiswa	3.89
S	Standarisasi pembelajaran hingga evaluasi hasil pembelajaran	3.11
S	Jaringan TIK yang sudah sampai ke masing-masing unit serta tersedianya hotspot di lingkungan kampus	3.22
S	Kualitas institusi dan proses pengajaran semakin baik, yang diindikasikan oleh persentase program studi yang terakreditasi minimal B	3.56
W	Ketersediaan dana untuk penelitian	2.33
W	kurikulum terintegrasi yang senantiasa disesuaikan dengan tuntutan lapangan kerja	3.67
W	Akses untuk mendapatkan referensi jurnal terbaru	2.78
W	Kemampuan tenaga kependidikan memberikan pelayanan prima	2.00
W	Publikasi ilmiah dosen pada Jurnal terakreditasi	2.00
W	Ketersediaan buku ajar untuk pembelajaran dan Tugas Akhir	3.22
W	Kemampuan dosen dalam melaksanakan SCL	3.11
W	Kemampuan tenaga kependidikan menggunakan teknologi informasi dalam bekerja	2.00
W	Sistem penjurusan karir dan pola penempatan tenaga kependidikan	2.11
W	Sistem informasi manajemen (sistem informasi ruangan, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi keuangan) YANG terintegrasi sehingga aset universitas belum tertata dan terkelola dengan efisien;	2.67
W	Koleksi ruang baca yang memadai untuk penelitian dan pembelajaran	2.89
	Rata-rata Skor	2.97

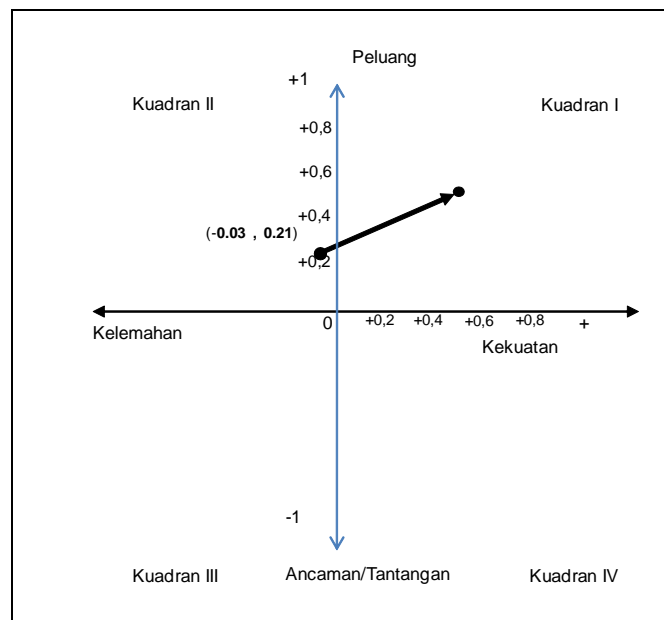
Tabel 4.3 Koordinat Peta Matrix

Koordinat Peta Matrix		
	Sekarang	Nanti
External	0.21	0,5
Internal	-0.03	0,5

Berdasarkan hasil analisis SWOT ini diketahui bahwa dari sisi faktor internal, posisi hampir berada pada titik seimbang, namun sedikit berada di sebelah kiri, sehingga posisi Unand berada pada Kuadran II seperti pada Gambar 4.1. Ini Menunjukkan bahwa faktor-faktor

kelemahan masih sedikit lebih dominan dibandingkan dengan faktor kekuatan. Sementara untuk faktor eksternal, posisi Unand saat ini berada pada nilai positif (0,21). Ini menunjukkan bahwa Unand berada pada kondisi dimana peluang lebih besar daripada ancaman.

Sebagai konsekuensi dari posisi ini, maka strategi yang cocok untuk Unand adalah Fokus. Program Unand hendaknya diarahkan pada upaya untuk menutupi kelemahan yang ada sambil mengambil peluang yang tersedia. Program – program yang mengatasi kelemahan seperti konsolidasi internal, mempertegas fokus, sinergi antar unit di lingkungan Unand serta program-program yang akan memanfaatkan peluang yang ada, akan menjadi program prioritas.



Gambar 4.1 Peta Matrix Unand

BAB V

ANALISIS LINGKUNGAN



BAB V

RENCANA STRATEGIS BISNIS 2015-2019

5.1 Cita-Cita Universitas Andalas

Cita-cita Universitas Andalas adalah menjadi universitas yang terkemuka dan bermartabat yang akan dicapai dalam empat tahap sampai dengan tahun 2028. Ungkapan visi **terkemuka** ditunjukkan dengan reputasi baik yang dimiliki untuk tingkat nasional dan internasional. Reputasi ini ditunjukkan dengan dihasilkannya lulusan yang berdaya saing global, publikasi hasil penelitian yang berkualitas yang diikuti dengan *delivery* hasil riset tersebut dalam rangka mendukung kemandirian bangsa. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *entrepreneurship* sehingga warna yang akan dipilih Unand adalah memiliki konteks *Entrepreneurial University*. Di samping itu, sejalan dengan cita-cita leluhur pendiri Negara Indonesia untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya baik “badannya” dan juga “jiwanya” diterjemahkan Unand menjadi visi **Bermartabat**. Bermartabat menunjukkan bahwa di samping memiliki kemampuan, ilmu pengetahuan, warga dan lulusan Universitas Andalas juga memiliki karakter yang unggul. Karakter ini dirumuskan menjadi karakter Andalasian, yang dibangun oleh empat elemen, yakni elemen spiritual, karakter-karakter dalam keilmuan, Amal dan Sosial. Wujud dari cita-cita Unand ini adalah bahwa disamping membangun pengetahuan, Unand juga bertekad membangun karakter bangsa. Kedua hal ini menjadi sumber inspirasi Unand untuk menjadi **“Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”**.

Kondisi Unand Terkemuka dan bermartabat ini nantinya akan dicirikan dengan:

- Unand akan memiliki staf akademik yang kuat, dengan kualifikasi kemampuan dalam melakukan proses pembelajaran, penelitian serta memiliki karakter yang unggul;
- Kuatnya publikasi Unand yang berbasis sumber daya dan kearifan sosial dan budaya lokal. Area kekuatan ini akan meliputi bidang-bidang yang terkait dengan sumber daya alam hayati, kekuatan sosial budaya lokal yang unik yang menjadi modal dan kontribusi signifikan bagi kemandirian bangsa;
- Unand akan memiliki jaringan kerja sama luas dan menjalin hubungan kerja sama dengan perguruan Tinggi regional wilayah Indonesia bagian Barat, sekaligus menjadi *partner* peneliti Internasional untuk bidang-bidang unggulan Unand;

- Unand akan menjadi alternatif destinasi bagi calon-calon mahasiswa asing yang berasal dari kawasan Asia Tenggara, Asia Selatan serta Timur tengah dan sekitarnya yang ingin mendapatkan pendidikan tinggi yang berkualitas, sehingga pada tahun 2028 proporsi mahasiswa asing akan mencapai 15% dari total populasi mahasiswa;
- Arah pengembangan penelitian Unand ditujukan untuk secara signifikan mendukung kemandirian bangsa;
- Penggunaan sarana teknologi informasi dan komunikasi meliputi seluruh proses organisasi utama, baik dalam administrasi, pelayanan dan pembelajaran serta menjadi penyokong utama bagi pengambilan keputusan;
- Karakter Unggul terinternalisasi dalam diri semua warga Unand, terlihat dalam cara berfikir, cara bersikap maupun cara bertindak.

Cita-cita tersebut tidak mungkin diwujudkan dalam jangka pendek. Celah antara kondisi dan kinerja yang terjadi saat ini dengan cita-cita itu masih cukup jauh. Sehingga Unand membaginya atas 4 (empat) tahapan:

Tahap pertama adalah periode 2009-2013. Pada tahap ini merupakan tahap pembenahan institusi dan pemenuhan standar-standar pendidikan nasional dan internasional. Pembenahan institusi meliputi transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kemahasiswaan. Pada periode ini semua standar nasional pendidikan harus terpenuhi. Tahapan pertama ini telah terlewati dengan capaian cukup baik, tergambar dari tingkat akreditasi minimal B telah mencapai lebih dari 80 %.

Tahap kedua adalah periode 2014-2019. Pada periode ini dilakukan pemantapan transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya. Targetnya adalah terimplementasikan *good university goverment* secara bertanggung jawab dan konsekuen. Hasil yang diharapkan adalah Unand menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional atau masuk universitas lima besar di Indonesia. Di samping itu proses pembelajaran di Unand mulai terintegrasi dengan pengembangan *soft skill, entrepreneurship* dan karakter.

Tahap ketiga adalah periode 2019-2023. Pada periode ini, sistem tatakelola telah terintegrasi penuh dengan ICT, bidang riset unggulan unand sudah terlihat dari *output* yang dihasilkan, kegiatan penelitian telah fokus dan tersinergi dalam *road map* penelitian unggulan Unand. Prosentase mahasiswa pascasarjanasudah lebih dari 20%, Jumlah mahasiswa asing meningkat

dan Suasana akademik mulai kental dengan *internasional atmosphere*, mahasiswa mulai menguasai multi bahasa, namun memiliki karakter yang kuat. Pada periode ini Unand diharuskan masuk kategori 100 perguruan tinggi terbaik di Asia.

Terakhir, periode 2024-2028 adalah periode Unand telah dikenal secara internasional. Pada periode ini diharapkan Unand telah mempunyai reputasi internasional dan jumlah mahasiswa asing lebih dari 15%. Pelaksanaan kelas berbahasa Inggris mengalami peningkatan, mahasiswa Unand memiliki kemampuan berkomunikasi dengan lebih dari dua bahasa asing. Program pertukaran mahasiswa dan dosen serta *credit transfer system* dan *dual degree* berjalan dengan efektif. Unand menjalin hubungan kerja sama dalam beberapa bidang khususnya untuk perguruan tinggi wilayah barat dan kawasan regional Asean.

5.2 Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka mewujudkan cita-cita idealnya Unand telah menetapkan visi dan misi, yaitu:

Visi

Universitas Andalas memiliki gambaran dan cita-cita ideal yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang, melalui visi Universitas Andalas “Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat pada Tahun 2028”.

Misi

Universitas Andalas sebagai perguruan tinggi negeri yang memberikan jasa pendidikan mengemban misi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas dan berkesinambungan;
- b. Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan IPTEK serta meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI;
- c. Mendharmabaktikan IPTEK yang dikuasai kepada masyarakat;
- d. Menjalinkan jaringan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional;
- e. Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;

- f. Mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan *core bisnis* Unand yang dapat meningkatkan *revenue*.

5.3 Sasaran Strategis dan Indikator Sasaran

Untuk mewujudkan visi dan misi Unand yang telah ditetapkan, maka tujuan strategis bisnis lima tahun (2015-2019) adalah sebagai berikut:

Misi a: Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berkarakter serta berkesinambungan.

Sasaran Strategis:

S1 : Meningkatnya kualitas pembelajaran

Indikator:

- Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi
- Jumlah mahasiswa mengikuti student exchange/ mobility dengan PT dalam dan luar negeri
- Meningkatnya jumlah dosen bergelar akademik Guru Besar

S2 : Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan

Indikator:

- Jumlah prestasi yang diperoleh mahasiswa dalam kompetisi tingkat nasional dan internasional
- Jumlah mahasiswa yang berwirausaha
- Presentase lulusan yang langsung bekerja

S3 : Mencapai peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan

Indikator:

- Jumlah mahasiswa terdaftar (student body)

- Jumlah mahasiswa asing
- Jumlah mahasiswa Pascasarjana

Misi b : Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif serta pengabdian yang berkualitas untuk menunjang kemandirian bangsa.

S4 : Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan

Indikator:

- Jumlah Riset Group (pusat studi/kajian) yang aktif
- Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun
- Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun

S5 : Menguatnya kapasitas inovasi

Indikator:

- Terwujudnya Sains Tekno Park

Misi c : Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) menuju tata kelola yang unggul (*excellent university governance*), serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis.

S6 : Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi

Indikator:

- Jumlah paten/ HAKI yang dihasilkan

Misi d : Menjalinkan jaringan kerja sama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional.

S7 : Peningkatan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri

Indikator:

- Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang aktif pada tahun berjalan
- Jumlah visiting scholar dari PT Luar Negeri per tahun
- Jumlah Pusat Unggulan Iptek (PUI)

S8 : Peningkatan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi

Indikator:

- Jumlah revenue yang dihasilkan dari kerjasama

Misi e : Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;

S9 : Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas

Indikator:

- Capaian Akreditasi Institusi BAN PT (A)
- Jumlah Program studi terakreditasi unggul (A)
- Capaian hasil penilaian LAKIP

S10 : Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia

Indikator:

- Jumlah dosen berkualifikasi doktor

S11: Tersedianya sarana, prasarana, dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan

Indikator:

- Rasio luas kelas terhadap jumlah mahasiswa
- Rasio ruang dosen terhadap jumlah dosen

- Rasio kelengkapan peralatan penunjang pendidikan terhadap jumlah kelas bersama
- Persentase alokasi dana untuk pengembangan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan

Misi f: Mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan *core bisnis* Unand yang dapat meningkatkan *revenue*.

S12: Tersedianya sumber pendapatan dan pendanaan yang berkelanjutan untuk mendukung program dan kegiatan yang akan dilaksanakan

Indikator:

- Unit usaha yang menghasilkan pendapatan (*income generating unit*)

Selanjutnya Sasaran strategis tersebut dikelompokkan menjadi lima kategori menurut perspektif *balance score card*:

A. Perspektif Mahasiswa

1. Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan (S2)

B. Perspektif Pemangku kepentingan (*Stakeholder*)

2. Meningkatnya kualitas pembelajaran (S 1)
3. Mencapai peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan (S3)

C. Perspektif Proses Internal

4. Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan (S4)
5. Menguatnya kapasitas inovasi (S5)
6. Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi (S6)
7. Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia (S10)

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

8. Peningkatan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri (S7)

9. Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas (S9)

E. Perspektif Finansial

10. Peningkatan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi (S8)

11. Tersedianya sarana, prasarana, dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (S11)

12. Tersedianya sumber pendapatan dan pendanaan yang berkelanjutan untuk mendukung program dan kegiatan yang akan dilaksanakan (S12)

Sasaran menurut kategori dan rumusan program strategis Unand diperlihatkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand

Sasaran Strategis	Strategi Pencapaian
S1 : Meningkatnya kualitas pembelajaran	SP1. Peningkatan proses Pembelajaran SP2. Peningkatan kualitas dan kuantitas dosen dalam proses pembelajaran SP3. Peningkatan Fasilitas Pembelajaran
S2 : Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan	SP4. Peningkatan kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan
S3 : Mencapai peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan	SP5. Peningkatan kapasitas dan akses pendidikan tinggi
S4 : Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan	SP6. Peningkatan kualitas kelembagaan riset serta Peningkatan kinerja penelitian dan publikasi
S5 : Menguatnya kapasitas inovasi	SP7. Penguatan kapasitas inovasi
S6 : Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi	SP8. Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi
S7 : Peningkatan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri	SP9. Pengembangan kerjasama dalam dan luar negeri
S8 : Peningkatan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi	SP10. Peningkatan Kontribusi dana dari Kerjasama dan komersialisasi
S9 : Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas	SP11. Penerapan sistem manajemen mutu terintegrasi SP12. Peningkatan pengelolaan universitas berdasarkan prinsip tata kelola yang baik
S10 : Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia	SP13. Penguatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan
S11 : Tersedianya sarana, prasarana, dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan	SP14. Peningkatan sarana, prasarana, dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan

S12 : Tersedianya sumber pendapatan dan pendanaan yang berkelanjutan untuk mendukung program dan kegiatan yang akan dilaksanakan	SP15. Menggali dan mengembangkan pendapatan serta meningkatkan pendapatan Unand dan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada unit kerja meningkatkan produktivitas dan kinerja.
--	---

5.4 Kebijakan

Dalam pelaksanaannya, upaya untuk mencapai visi Unand harus dilaksanakan dengan prinsip Efektif dan Efisien. Karena ini beberapa kebijakan umum yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Secara umum jumlah total mahasiswa Unand yang terdaftar diupayakan tetap stabil, untuk mempertahankan kualitas dan rasio dosen : mahasiswa yang baik.
2. Fakultas, Jurusan dan Program studi didorong untuk memperkuat program pascasarjana dari sisi kuantitas dan kualitas, sehingga rasio mahasiswa pascasarja terhadap total jumlah mahasiswa dapat ditingkatkan hingga 35% di tahun 2028. Ini akan mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas riset dan publikasi.
3. Riset-riset didorong untuk dilakukan secara sinergis dalam bentuk kelompok-kelompok riset (research group) yang fokus pada riset unggulan Unand untuk berkontribusi menuju kemandirian bangsa.
4. Program studi didorong mendapatkan akreditasi internasional dan memposisikan diri sebagai tujuan bagi calon mahasiswa berkualitas dari dalam dan luar negeri melalui perbaikan kurikulum, pembelajaran serta standar pendidikan yang dilaksanakan secara berkesinambungan.
5. Fungsi kantor urusan Internasional (international office) akan diperkuat untuk melayani dosen dan mahasiswa asing serta kerjasama-kerjasama yang dilakukan dengan berbagai instansi dari luar negeri.
6. Pengembangan softskill dan karakter mahasiswa akan dilakukan melalui aktifitas intrakurikuler maupun ekstra kurikuler.
7. Universitas akan mendorong tumbuhnya jiwa kewirausahaan mahasiswa dan memfasilitasi mahasiswa untuk memulai startup business sejak masih berstatus sebagai mahasiswa.
8. Kampus II dan III akan dikembangkan untuk fokus pada arah perkembangan keunggulan masing-masing sehingga pada saatnya akan menjadi kampus otonom.

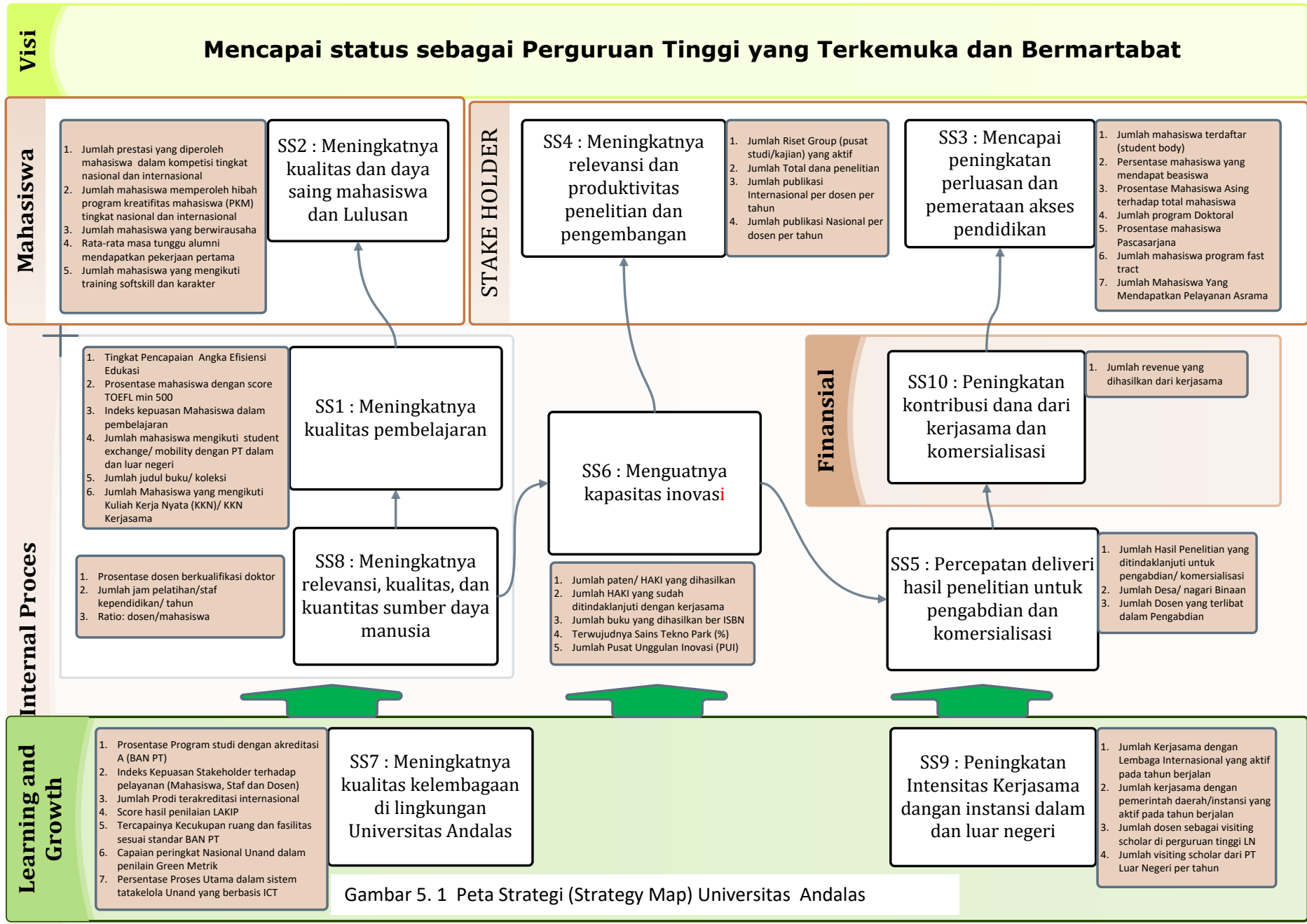
5.5 Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan Unand dibangun berdasarkan *enviromental scanning* dengan menganalisis kondisi eksternal, kondisi internal serta mempertimbangkan isu-isu strategis yang berkembang yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja dan keberadaan Unand di masa yang akan datang.

Dari analisis SWOT yang dilakukan strategi pengembangan Unand dikelompokkan atas empat, yakni:

- (1) Strategi pertumbuhan dengan mengembangkan kekuatan dan mengambil peluang yang ada, yang diformulasi dari analisis faktor kekuatan dan peluang;
- (2) Strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman, diformulasi dari analisis kekuatan dengan ancaman;
- (3) Strategi peningkatan efektifitas organisasi untuk memanfaatkan peluang, yang diformulasi dari analisis faktor kelemahan dan peluang, serta
- (4) Strategi penguatan organisasi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Pengembangan strategi juga dilihat dari perspektif *balanced score card*, yakni perspektif mahasiswa (*student perspective*), perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder perspective*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), perspektif keuangan (*financial perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Peta Strategi (Strategy map) dapat lihat Gambar 5.1.



Gambar 5. 1 Peta Strategi (Strategy Map) Universitas Andalas

Tabel 5.2. Misi, Sasaran Strategis, Indikator Sasaran Strategis, Program dan Kegiatan

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan		
M1. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas dan berkesinambungan	S1 : Meningkatnya kualitas pembelajaran	1	Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi	SP1	Peningkatan proses Pembelajaran	K1	Pelaksanaan proses perkuliahan dan operasional penunjang pendidikan		
						K2	Pelaksanaan praktikum dan studi lapangan		
						K3	Pelaksanaan test TOEFL untuk mahasiswa		
		K4	Pelatihan komunikasi bahasa asing Mahasiswa						
		K5	Pelaksanaan credit transfer/student mobility						
		K6	Pelaksanaan evaluasi proses pembelajaran						
		K7	Penyusunan bahan ajar						
		K8	Lokakarya kurikulum pascasarjana						
		K9	Wisuda/pelepasan alumni						
	3	Meningkatnya jumlah dosen bergelar akademik Guru Besar	SP2	Peningkatan kualitas dan kuantitas dosen dalam pembelajaran	K10	Pelaksanaan review/evaluasi kinerja dosen untuk LKD dan Sertifikasi			
					K11	Pelatihan Peningkatan Kompetensi tenaga Pendidik			
					K12	Perbaikan/penambahan sarana dan prasarana laboratorium			
					K13	Perbaikan/penambahan sarana dan prasarana ruang baca dan pustaka			
	S2 : Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan lulusan	4	Jumlah prestasi yang diperoleh mahasiswa dalam kompetisi tingkat nasional dan internasional	SP3	Peningkatan kualitas dan daya saing mahasiswa dan lulusan	K14	Pelaksanaan Bimbingan Aktivitas dalam Tradisi Ilmiah (BAKTI)		
						5	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	K15	Pelaksanaan Pelatihan Softskill dan karakter Mahasiswa
								6	Prosentase lulusan yang langsung bekerja
		K17	Pelaksanaan kegiatan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM) Tingkat Nasional/ Internasional						
		K18	Monev dan lokakarya program kreativitas mahasiswa						
		K19	Pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN) mahasiswa						

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan
						K20	Pemilihan mahasiswa berprestasi
						K21	Pelaksanaan lomba bidang akademik mahasiswa
						K22	Pelaksanaan lomba bidang minat dan bakat mahasiswa
						K23	Keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang akademik
						K24	Keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang minat dan bakat
						K25	Kuliah umum/seminar kewirausahaan
						K26	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa
						K27	Pembinaan dan Pendampingan start up bisnis mahasiswa
						K28	Pelaksanaan job fair dan ekspe kreativitas mahasiswa
						K29	Pembinaan aktivitas UKM
						K30	Implementasi program pembangunan karakter mahasiswa
	S3 : Mencapai peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan	7	Jumlah mahasiswa terdaftar (student body)	SP4	Peningkatan kapasitas dan akses pendidikan tinggi	K31	Penambahan program studi baru
		8	Jumlah mahasiswa Pascasarjana			K32	Pengelolaan pemberian beasiswa dan keringanan SPP
		9	Jumlah Mahasiswa Asing			K33	Asuransi kesehatan mahasiswa
						K34	Pelayanan mahasiswa internasional
						K35	Promosi universitas dan program studi di website, media cetak dan elektronik
						K36	Road show dan promosi Unand ke sekolah-sekolah
						K37	Pengelolaan penerimaan mahasiswa baru Diploma III, S1, Intake D III, Profesi dan seleksi mandiri
						K38	Penerimaan mahasiswa asing
						K39	Penerimaan mahasiswa baru pascasarjana

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan
						K40	Pelaksanaan program fast track S1-S2
						K41	Pelaksanaan kerjasama double degree/twinning program
M2: Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan IPTEK serta meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI;	S4 : Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan	10	Jumlah Riset Group (pusat studi/kajian) yang aktif	SP5	Peningkatan kualitas kelembagaan riset	K42	Workshop penyusunan <i>roadmap</i> riset unggulan
		11	Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun			K43	Penyusunan buku <i>roadmap</i> riset unggulan Unand
		12	Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun			K44	Pembenahan pusat riset dan pengabdian kepada masyarakat
						K45	Kerjasama lembaga riset dalam dan luar negeri
						K46	Penguatan Research Group
						SP6	Peningkatan Kinerja Penelitian dan Publikasi
	K48	Seleksi proposal dan pembiayaan penelitian					
	K49	Pembiayaan penulisan proposal penelitian					
	K50	Pembiayaan kegiatan seminar nasional/internasional					
	K51	Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal internasional					
	K52	Pembiayaan publikasi artikel ilmiah di jurnal nasional/internasional					
	K53	Pengelolaan dan akreditasi jurnal Unand					
	S5 : Menguatnya kapasitas inovasi	13	Terwujudnya Sains Tekno Park	SP7	Penguatan kapasitas inovasi	K54	Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian
K55						Implementasi sains techno park (STP) Universitas Andalas	
K56						Workshop drafting paten/HaKI	
K57						Pembiayaan pengurusan usulan paten/HaKI	
K58						Implementasi kerjasama berbasis HAKI dengan pihak ketiga	
K59	Perbaikan/penambahan fasilitas laboratorium						
						K60	Penyediaan bahan-bahan dan peralatan laboratorium

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan		
						K61	Pengelolaan laboratorium sesuai standar ISO 17025		
M3: Mendharmabaktikan IPTEK yang dikuasai kepada masyarakat	S6 : Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi	14	Jumlah paten/ HAKI yang dihasilkan	SP8	Percepatan hilirisasi hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi	K62	Penyusunan road map pengabdian kepada masyarakat (PPM)		
						K63	Seleksi proposal dan pembiayaan PPM		
						K64	Penyusunan standar prosedur untuk komersialisasi hasil riset		
						K65	Sosialisasi/seminar dan publikasi hasil PPM		
						K66	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) tematik berbasis hasil riset		
						K67	Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus		
						K68	Sosialisasi dan promosi hasil riset untuk komersialisasi		
						K69	Penguatan kerja sama untuk implementasi hasil riset untuk pengabdian		
						K70	Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset pada investor		
M4: Menjaln jaringan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional	S7 : Peningkatan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri	15	Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang aktif pada tahun berjalan	SP9	Pengembangan Kerjasama Dalam dan Luar Negeri	K71	Pelaksanaan Kerjasama dalam negeri		
						16	Jumlah visiting scholar dari PT Luar Negeri per tahun	K72	Pelaksanaan Kerjasama luar negeri
						17	Jumlah PUI	K73	Pengelolaan UPT Layanan Internasional
	S8 : Peningkatan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi	18	Jumlah revenue yang dihasilkan dari kerjasama			SP10	Peningkatan Kontribusi dana dari Kerjasama dan komersialisasi	K74	Pelaksanaan dan pembiayaan visiting / scholar Profesor di Universitas Andalas
								K75	Twinning Program dan Double Degree antar fakultas dalam dan luar negeri
								K76	Sosialisasi dan promosi untuk peningkatan revenue generating activities (RGA)
								K77	Penyusunan tata kelola RGA
								K78	Pembentukan dan penguatan unit usaha RGA

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan
						K79	Pengelolaan kegiatan yang menghasilkan revenue
						K80	Aktivitas operasional unit jasa industri (UJI), unit usaha dan bisnis
5: Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis	S9 : Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas	19	Capaian Akreditasi Institusi BAN PT (A)	SP11	Penerapan Sistem Manajemen mutu Terintegrasi	K81	Pengembangan SDM-SPMI
						K82	Pengelolaan dan Sertifikasi sistem manajemen untuk unit kerja Unand
						K83	Pelaksanaan Benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan
						K84	Pelaksanaan monitoring pasca audit
						K85	Survey kepuasan stakeholder
						K86	Pelaksanaan audit dan evaluasi prodi
		20	Jumlah Prodi terakreditasi Unggul (A)	SP12	Peningkatan pengelolaan universitas berdasarkan prinsip tata kelola yang baik	K87	Pengelolaan layanan daya/jasa
						K88	Pengelolaan dan penatausahaan asset/inventaris
						K89	Pelaksanaan Diesnatalis Unand
	21	Capaian hasil penilaian LAKIP	SP12	Peningkatan pengelolaan universitas berdasarkan prinsip tata kelola yang baik	K90	Pelaksanaan asesment bagi calon pejabat struktural	
					K91	Implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis ICT	
					K92	Pelaksanaan Evaluasi dan Pelaporan kinerja tata kelola	
					K93	Pelaksanaan audit oleh SPI secara rutin	
					K94	Pelaksanaan Audit Khusus oleh SPI	
S10 : Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia	22	Jumlah dosen berkualifikasi doktor	SP13	Penguatan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan	K95	Pelatihan teknis/fungsional bagi dosen dan tenaga kependidikan	
					K96	Pembiayaan studi lanjut bagi dosen dan tenaga kependidikan	
	23	Jumlah Tendik yang meningkat kompetensinya			K97	Pembiayaan studi lanjut bagi dosen dan tenaga kependidikan	
					K98	Pelaksanaan dharmasiswa denan BLN	
S11 : Tersedianya sarana, prasarana dan	24	Rasio luas ruang kelas terhadap jumlah mahasiswa	SP14	Peningkatan Kualitas Sarana dan Prasarana	K99	Perbaikan dan penambahan kelengkapan ruang/gedung kuliah bersama	

Misi (M)	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)		Strategi Pencapaian (SP)		K	Kegiatan
	teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan.	25	Rasio ruang dosen terhadap jumlah dosen		Pendidikan		
		26	Rasio kelengkapan peralatan penunjang pendidikan terhadap jumlah kelas bersama				
		27	Persentase alokasi dana untuk pengembangan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan				
M6: Mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan <i>core bisnis</i> Unand yang dapat meningkatkan <i>revenue</i>	S12 : Tersedianya sumber pendapatan dan pendanaan yang berkelanjutan untuk mendukung program dan kegiatan yang akan dilaksanakan	28	Unit Usaha yang menghasilkan pendapatan (<i>income generating unit</i>)	SP15	Menggali dan mengembangkan pendapatan serta meningkatkan pendapatan Unand dan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada unit kerja meningkatkan produktivitas dan kinerja	K100	Pembangunan/pemeliharaan sarana dan prasarana fisik lingkungan kampus
						K101	Pemeliharaan/perbaikan sarana/prasarana dan fasilitas penunjang pendidikan
						K102	Penambahan sarana dan fasilitas RS pendidikan
						K103	Penyewaan gedung-gedung dilingkungan Unand
						K104	Penyewaan Cafe atau kantin di area Unand
K105	Jasa UPT						
K106	Penyewaan Bus						

Tabel 5.2
Target Capaian dan Indikator Sasaran Strategis Universitas Andalas
Tahun 2015-2019

Sasaran Strategis (SS)	Kode KPI	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)	Target				
			2015	2016	2017	2018	2019
Meningkatnya kualitas pembelajaran	1	Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi	20,36	20,87	21,39	21,93	22,47
	2	Jumlah mahasiswa mengikuti student exchange/ mobility dengan PT dalam dan luar negeri	64	70	75	80	90
Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan	3	Jumlah prestasi yang diperoleh mahasiswa dalam kompetisi tingkat nasional dan internasional	22	24	26	29	30
	4	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	91	105	120	140	160
	5	Persentase lulusan yang langsung bekerja		40	50	60	70
Mencapai peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan	6	Jumlah mahasiswa terdaftar (student body)	25.689	27.780	27.000	27.000	27.000
	7	Jumlah Mahasiswa Asing	117	128	150	170	200
	8	Jumlah mahasiswa Pascasarjana	2600	2799	2939	3086	3240
Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan	9	Jumlah Riset Group (pusat studi/kajian) yang aktif		3	5	8	15
	10	Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun	234	246	260	295	350
	11	Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun	312	344	377	415	450
Percepatan delivery hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi	12	Jumlah paten/ HAKI yang dihasilkan	15	18	20	22	25
Menguatnya kapasitas inovasi	13	Terwujudnya Sains Tekno Park	Rencana	Proposal	Tupoksi	Kelembagaan	Fisik
Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas	14	Capaian Akreditasi Institusi BAN PT (A)	A	A	A	A	A
	15	Jumlah Prodi terakreditasi Unggul (A)	23	24	26	30	35
	16	Capaian hasil penilaian LAKIP	B+	B++	A	A	A
Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia	17	Jumlah dosen berkualifikasi doktor	466	480	500	525	550
	18	Jumlah Tendik yang meningkat kompetensinya	na	100	225	315	450
Peningkatan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri	19	Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang aktif pada tahun berjalan	15	30	40	50	60
	20	Jumlah visiting scholar dari PT Luar Negeri per tahun	30	35	40	45	50
	21	Jumlah PUI	n/a	n/a	1	1	2

Sasaran Strategis (SS)	Kode KPI	Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)	Target				
			2015	2016	2017	2018	2019
Peningkatan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi	22	Jumlah revenue yang dihasilkan dari kerjasama	3	10	15	20	25

BAB VI

PROYEKSI KEUANGAN DAN ANGGARAN



BAB VI

PROYEKSI KEUANGAN DAN ANGGARAN

6.1 Kerangka Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis

Rencana Strategis ini diterjemahkan ke dalam program-program berdasarkan pada hasil analisis kondisi eksternal dan internal. Program kerja tersebut ditujukan untuk mencapai visi, Misi dan Tujuan Universitas, yang secara detail telah dipaparkan dalam Bab 5.

Keberhasilan pelaksanaan Program dan kegiatan tersebut ditentukan oleh sinergi dari berbagai faktor. Salah satu diantaranya adalah ketersediaan pembiayaan yang mencukupi. Berdasarkan Pengalaman masa lalu, sumber pembiayaan yang dimiliki Universitas Andalas didominasi sumber penerimaan rupiah murni.

Seiring dengan berjalannya waktu, untuk mempercepat pencapaian visi, misi dan tujuannya, Unand harus berupaya menggali potensi sumber pembiayaan yang berasal bukan saja dari rupiah murni namun perlu berupaya memaksimalkan sumber penerimaan di luar sumber pembiayaan tersebut.

Sumber penerimaan Unand di luar rupiah murni pada selama ini dapat dikelompokkan menjadi

- Pendapatan uang pendidikan (SPP)
- Pendapatan ujian masuk
- Pelaksanaan ujian akhir pendidikan
- Uang sewa gedung dan bangunan
- dan pendapatan pendidikan dan jasa lainnya

Namun seiring dengan berlakunya Uang Kuliah Tunggal sejak 2013, sumber-sumber pendapatan dari Mahasiswa sudah disatukan dalam satu kelompok tunggal, yakni UKT saja. Dengan demikian jenis-jenis pendapatan harus dikembangkan lagi pada sumber-sumber lain yang sah secara hukum.

Jenis-jenis penerimaan masing-masing kelompok yang direalisasi saat ini dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa jenis pendapatan.

Kelompok dan jenis pendapatan yang diterima saat ini dan yang potensial untuk diterima pada saat pelaksanaan PK-BLU diperlihatkan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas

<p>1. Pendapatan Sewa Gedung dan Bangunan</p> <ul style="list-style-type: none">- Kontribusi pemanfaatan gedung
<p>2. Pendapatan Jasa Lainnya</p> <ul style="list-style-type: none">- Kontribusi listrik dan air- <i>Sharing fee</i> dari BNI
<p>3. Pendapatan Uang Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none">- SPP UKT- SPP dan Pratikum Mahasiswa Asing- Biaya pendidikan non gelar
<p>4. Pendapatan Uang Ujian Masuk, Kenaikan Tingkat dan Akhir Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none">- SPMB Mandiri- Penjaringan- Wisuda- Semester Pendek- Ujian Komprehensif- Legalisir
<p>5. Pendapatan Pendidikan Lainnya</p> <ul style="list-style-type: none">- Kerja sama- Kesehatan- ESQ- SPI & ICT- Perpustakaan dan UPT Pelatihan Bahasa- Sumbangan Orang Tua Mahasiswa Baru- Asrama Mahasiswa- Transportasi Mahasiswa (Bus Kampus)- Hibah Bantuan Pemda Kabupaten/Kota- Penerimaan dari unit usaha (Toko Buku, Percetakan, UPT Bahasa, UPT Farm Peternakan, UPT Farm Pertanian, Poliklinik dan Rumah Sakit, Unit Pengembangan Kelapa Sawit, Unit Jasa Industri, dan Komersialisasi Laboratorium)

Sejalan dengan prinsip pengelolaan keuangan BLU yang memberikan otonomi lebih luas kepada Unand, maka ke depan potensi *revenue* harus terus dikembangkan. Potensi ini sebagiannya memiliki *captive market* yang besar. Selama ini pendapatan yang diperoleh dari Produk paten dan desain industri belum tergarap dengan baik. Pendayagunaan tenaga

akademik yang potensial berpotensi untuk dikembangkan namun perlu mempunyai aturan jelas.

Di samping itu, pelaksanaan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) dan penyegaran (*refreshment*) bagi alumni atau masyarakat yang belum terpadu dan berkelanjutan. Kegiatan yang berbentuk konsultatif berbasis *knowledge* dan kepakaran tenaga akademik dan manajemen yang belum dioptimalkan. Semua itu merupakan peluang yang sangat berpotensi besar dan patut didorong (lihat Tabel 6.2).

Tabel 6.2 Kegiatan Akademik yang Potensial Dimasa Depan Menjadi Pemasukan Bagi Unand

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Program pendidikan berkelanjutan, kursus, dan penyegaran	Biaya kursus	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
2.	Paten dan HAKI	<i>Royalty/Licence</i>	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
3.	Transfer tenaga akademik	Biaya transfer	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
4.	Sertifikasi profesional/tenaga ahli	Biaya sertifikasi	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
5.	Inspeksi/Surveyor	Kontrak	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga

Di samping itu, di Universitas Andalas terdapat unit-unit yang berpotensi melakukan *revenue generating activities*, yaitu: Percetakan dan Penerbitan, UPT bahasa, Laboratorium, auditorium dan asrama mahasiswa merupakan aset dapat yang menghasilkan pendapatan legal dan efektif.

Hal yang perlu ditingkatkan adalah aspek manajemen dan pengelolaan yang baik, sistem dan prosedur yang efektif, dukungan investasi yang memadai, dan sinergi antara sumber daya yang dimiliki akan memberikan dampak yang besar bagi naiknya pendapatan Unand. Ketersediaan lahan Unand yang relatif luas dan tersebar di beberapa tempat dalam dan luar kota dapat diupayakan untuk meningkatkan pendapatan Unand. Kerja sama dengan investor dan manajemen yang baik akan memberikan tambahan pendapatan Unand dari manajemen lahan ini. Secara umum rencana kedepan pengelolaan aset Unand dapat dilihat pada Tabel 6.3.

Rencana dan potensi pendapatan dari manajemen aset ini diharapkan maksimal setelah Unand menerapkan pola PK-BLU yang memberikan keluwesan bagi Unand untuk mengelola sendiri

sumber-sumber pendapatan. Dalam proyeksi pendapatan ini, nilai pendapatan dari sumber aset diasumsikan menjadi pendapatan yang digulirkan

Tabel 6.3 Rencana dan Potensi Pendapatan Unand dari Kegiatan Manajemen Aset

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Auditorium/ <i>Convention Hall</i> / Aula	Kontribusi Pemeliharaan Gedung	Unand / Sub Bag
2.	Asrama mahasiswa	Sewa	Unand / Sub Bag
3.	Sewa tanah/gedung	Kontrak	Unand / Sub Bag
4.	Kantin	Sewa/Kontrak	Unand / Sub Bag
5.	Percetakan	Sewa/Kontrak/ Usaha	UPT
6.	Poliklinik/ Medical Center	Biaya perawatan	Rumah sakit
7.	Penggemukan sapi dan inseminasi	Usaha	UPT Farm Peternakan
8.	Praktikum	Biaya praktikum	Laboratorium dasar dan sentral

6.2 Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya

6.2.1 Asumsi-asumsi Ekonomi Makro

Untuk menyusun rencana strategis ini digunakan indikator ekonomi makro berupa: pertumbuhan ekonomi, laju inflasi dan pertumbuhan penduduk (lihat Tabel 6.4).

Tabel 6.4 Proyeksi indikator makro 2017-2019

Uraian	Realisasi			Proyeksi		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6
Laju Inflasi (%)	8,4	3,3	4,7	4,6	4,7	4,8
Jumlah Penduduk (jt)	252	255	259	262	265	268

Berdasarkan data dari Bappenas tentang Realisasi dan Sasaran Utama Indikator Pembangunan 2014-2016, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2014 terealisasi 5,1%. Selanjutnya tahun 2015 naik menjadi 5,2%, dan kondisi ini berhasil dipertahankan tahun 2016. Untuk tahun 2017 proyeksi pertumbuhan ekonomi berada pada kisaran 5,4%, sedikit meningkat dibanding tahun sebelumnya dan untuk tahun 2018 dan 2019 diproyeksi masing-masing mencapai 5,5% dan 5,5%.

Proyeksi lima tahun ke depan hingga tahun 2019 rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan berkisar 5,4 % hingga 5,6 %. Proyeksi ini merupakan masih realistis, meskipun terjadi gejolak keuangan dunia, terutama di kawasan Eropa pada lima tahun terakhir.

Sedangkan tingkat inflasi pada tahun 2014 sebesar 8,4 % turun menjadi 3,3% tahun 2015 dan tahun 2016 sedikit naik menjadi 4,7%.. Prediksi rata-rata laju inflasi 3 tahun ke depan dari 2017-2019 akan berkisar pada nilai 4,6% hingga 4,8%.

Sementara itu jumlah penduduk Indonesia menurut Biro Pusat Statistik akan mencapai jumlah 268 juta jiwa lebih pada tahun 2019. Suatu jumlah yang cukup besar dan potensial jika dikelola dengan baik.

Perkembangan perekonomian Sumatera Barat lima tahun ke depan, tempat lokasi Unand, diperkirakan akan mengikuti pola perkembangan nasional. Asumsi-asumsi makro ekonomi nasional tidak akan banyak berbeda dengan Sumatera Barat. Bahkan fakta selama ini menunjukkan bahwa rata-rata pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, tingkat pengangguran Sumatera Barat lebih baik dari rata-rata nasional. Pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat 2014 mencapai 5,86%, selanjutnya turun sedikit menjadi 5,41% (2015) dan 5,4% pada tahun 2016. Oleh sebab itu, perkembangan perekonomian Sumatera Barat yang relatif baik ini akan menjadi faktor pendukung perkembangan Universitas Andalas lima tahun mendatang.

6.2.2 Asumsi-asumsi Mikro Unand

Mikro Unand berkaitan dengan variabel-variabel utama yang akan menentukan perkembangan Unand di masa mendatang. Variabel tersebut terdiri dari jumlah program studi, jumlah mahasiswa, tarif SPP dan tarif pendapatan pendidikan lainnya. Oleh sebab itu perlu penjelasan lebih lanjut tentang variabel-variabel ini.

a. Program Studi

Unand sampai 2015 mengelola program 4 program studi Diploma 3, S1, S2, dan S3. Jumlah program studi adalah S0 4 program study, S1 45 prodi, S2 38 program studi dan s3 9 program studi. Berdasarkan rencana strategis yang disusun dan arah pengembangan yang diharapkan Unand, maka jumlah program studi akan semakin bertambah, khususnya pada sektor S2 dan S3, sementara itu prodi S1 akan bertambah meskipun tidak secepat laju pertumbuhan prodi pascasarjana.

Penambahan program studi S1 terutama direncanakan di Kampus II dan III, yang terus untuk dikembangkan dengan target akan menjadi perguruan tinggi mandiri pada tahun 2020.

Proporsi mahasiswa pasca sarjana akan bertambah menjadi 10% tahun 2019. Dengan demikian daya tampung S1 akan disesuaikan dengan ratio dosen mahasiswa yang ideal.

Dalam periode 2011-2015 telah terjadi penambahan tiga Fakultas baru. Ini sesuai dengan target perluasan akses untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Fakultas-fakultas baru ini akan dikembangkan terutama dari segi kualitas.

Proyeksi lima tahun kedepan akan terjadi penambahan program studi seperti terlihat pada Tabel 6.5. Sampai dengan 2015 penambahan program studi masih akan stagnan sesuai dengan kebijakan Dikti yang melakukan moratorium pembukaan program studi baru. Namun selanjutnya, sesuai dengan arah pengembangan Unand direncanakan melakukan penambahan program studi, khususnya pasca sarjana seperti pada Tabel 6.5.

Tabel 6.5 Perkiraan Penambahan Program Studi Sampai Akhir Tahun 2019

Jenjang Program	2015	2016	2017	2018	2019
S1	45	2	1	1	1
S2	38	2	2	2	2
S3	9	2	2	2	2

b. Mahasiswa

Proyeksi jumlah mahasiswa ditentukan oleh banyak faktor penentu. Prinsip yang digunakan dalam penetapan jumlah daya tampung adalah disesuaikan dengan ketersediaan sumber daya, sambil tetap mengutamakan mutu.

Kondisi Kampus Unand di Padang saat ini sebenarnya sudah melampaui daya tampung yang di awal desain ditujukan untuk menampung sekitar 18 ribu mahasiswa saja. Aspek sumber daya yang sangat terasa adalah terutama terkait dengan sumber air dan ketersediaan lahan untuk memfasilitasi aktivitas akademik dan aktivitas penunjang. Karena itu ke depan Unand perlu melakukan terobosan diantaranya melakukan rasionalisasi jumlah mahasiswa di kampus utama. Ini dibarengi dengan peningkatan jumlah mahasiswa di kampus II dan III. Ditargetkan jumlah mahasiswa tahun 2019 adalah 25000 mahasiswa. 2500 mahasiswa di antaranya berada di kampus II dan III. Dengan demikian secara bertahap akan dilakukan penambahan daya tampung di Kampus II dan III dalam rangka mencapai perluasan akses pendidikan.

Kampus II dan III ini direncanakan akan terus dikembangkan untuk menjadi cikal bakal berdirinya institusi perguruan tinggi baru yang akan sangat mendukung penyebaran kesempatan belajar.

Berdasarkan semua faktor yang dipertimbangkan ini, maka jumlah mahasiswa di Unand secara total tidak akan bertambah dari jumlah saat ini. Adapun perkiraan penambahan jumlah mahasiswa Unand sampai akhir tahun 2019 dapat dilihat di Tabel 6.6.

Tabel 6.6 Perkiraan Jumlah Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2019

No	Program	Tahun			Proyeksi			
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Diploma III	963	967	911	884	857	831	807
2	Strata 1 (S1)	22,539	22,720	22,696	22,469	22,244	22,022	21,802
3	S2/SP1	2287	2,086	2,120	2,226	2,337	2,454	2,577
4	S3	273	216	185	204	265	344	447
5	Profesi	133	433	624	686	755	831	914
	Total	26,195	26,422	26,536	26,469	26,458	26,482	26,546

c. Dosen

Mengacu pada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Unand menetapkan kebijakan bahwa dalam program studi S1 dan D3 diharapkan dipertahankan rasio dosen : mahasiswa ideal sesuai standar BAN dan Standar Pelayanan Minimum (SPM) Unand. Sampai akhir tahun 2013 rasio ini telah tercapai. Unand juga menargetkan angka efisiensi edukasi (AEE) yang menunjukkan persentase antara lulusan dengan jumlah populasi semakin membaik untuk semua prodi. Pada tahun 2013, nilai AEE S1 dan S2 Unand mencapai 22 %.

Jumlah dosen saat ini telah memenuhi rasio dosen : mahasiswa sebagaimana yang ditetapkan standar BAN. Jumlah dosen berkualifikasi S-2 dan S-3 adalah 85% (1.192 orang) dan ini telah melebihi target Ditjen Dikti Kemendikbud yaitu 75%. Posisi tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan bermuara pada mutu dan kualitas lulusan yang semakin baik. Namun masih harus ditingkatkan untuk mencapai target minimal 50 % S-3.

Untuk mengejar standar BAN PT BAN, minimal 35% S3, Unand perlu berupaya keras mengirim dosen untuk studi lanjut khususnya S3 di dalam dan luar negeri.

Tabel 6.7 Peningkatan Tenaga Dosen Tahun Akademik 2015

Th. Akademik Jenjang	2015		Keterangan
	Jumlah	Persentase	
S1	113	8.05%	
S2	760	54.13%	
Sp1/Sp2	65	4.63%	
S3	466	33.19%	

6.2.3 Asumsi Tarif

6.2.4

Mulai tahun 2013, Universitas Andalas telah menerapkan sistem uang kuliah tunggal. Hal ini sejalan dengan kebijakan dirjen DIkti. Dengan sistem ini, mahasiswa tidak lagi dibebani kewajiban membayar dana Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI), serta berbagai bentuk biaya-biaya lain. Besaran biaya UKT telah diubah menjadi 7 tingkatan (level) pada tahun 2015. Besaran biaya UKT ini dapat dilihat pada Tabel 6.8

Tabel 6.8 Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal 2015

No.	FAKULTAS/PRODI	TARIF UKT						
		LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5	LEVEL 6	LEVEL 7
1	Pertanian	500,000	1,000,000	1,400,000	1,800,000	2,200,000	2,600,000	3,000,000
2	Kedokteran	500,000	1,000,000	3,000,000	5,000,000	7,000,000	9,000,000	11,000,000
3	Psikologi	500,000	1,000,000	2,200,000	3,400,000	4,600,000	5,800,000	7,000,000
4	Kebidanan	500,000	1,000,000	2,300,000	3,600,000	4,900,000	6,200,000	7,500,000
5	MIPA	500,000	1,000,000	1,700,000	2,400,000	3,100,000	3,800,000	4,500,000
6	Hukum	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
7	D3 Ekonomi	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
8	S1 Ekonomi	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
9	S1 Ekonomi Kampus II	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
10	S1 Ekonomi Intake D3	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
11	Peternakan	500,000	1,000,000	1,400,000	1,800,000	2,200,000	2,600,000	3,000,000
12	Peternakan Kampus II	500,000	1,000,000	1,400,000	1,800,000	2,200,000	2,600,000	3,000,000
13	Teknik	500,000	1,000,000	1,750,000	2,500,000	3,000,000	3,750,000	4,300,000
14	Ilmu Budaya	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
15	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	500,000	1,000,000	1,350,000	1,700,000	2,050,000	2,400,000	2,700,000
16	Farmasi	500,000	1,000,000	1,900,000	2,800,000	3,700,000	4,600,000	5,500,000
17	Teknologi Pertanian	500,000	1,000,000	1,600,000	2,200,000	2,800,000	3,400,000	4,000,000
18	Kesehatan Masyarakat	500,000	1,000,000	2,200,000	3,400,000	4,600,000	5,800,000	7,000,000
19	Ilmu Keperawatan	500,000	1,000,000	1,600,000	2,200,000	2,800,000	3,400,000	4,000,000
20	Teknologi Informasi	500,000	1,000,000	1,800,000	2,600,000	3,400,000	4,200,000	5,000,000
21	Kedokteran Gigi	500,000	1,000,000	3,000,000	5,000,000	7,000,000	9,000,000	11,000,000

Besaran uang kuliah tunggal dihitung berdasarkan besaran biaya real yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan setiap program studi. Besaran biaya tersebut berbeda-beda untuk setiap fakultas/program studi. Setelah mempertimbangkan target bantuan operasional dari Pemerintah, besaran uang kuliah tunggal kemudian ditetapkan.

Untuk implementasinya, besaran UKT ini dibagi atas 7 level, dari level terendah Rp. 500 ribu per semester hingga tertinggi yang disesuaikan dengan hasil perhitungan setiap program studi.

6.3 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Sumber pendapatan yang digunakan oleh Unand direncanakan akan diperoleh dari pemerintah, masyarakat, pinjaman/hibah luar negeri dan usaha mandiri Unand. Berdasarkan pada data perolehan dana, maka proyeksi pendapatan Unand dengan penerapan pola PK-BLU untuk kurun waktu 2015 sampai dengan 2019 terlihat pada Tabel 6.9.

Tabel 6.9. Proyeksi Pendapatan Unand 2015-2019 (Rp.)

No.	Uraian	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Rupiah Murni (Rutin)	276,452,925,434	304,098,217,977	334,508,039,775	367,958,843,753	404,754,728,128
		46.60%	46.60%	46.60%	46.60%	46.60%
2	Rupiah Murni (Eks. Pembangunan)	47,537,752,361	52,291,527,597	57,520,680,357	63,272,748,392	69,600,023,232
		8.01%	8.01%	8.01%	8.01%	8.01%
3	Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN)	78,602,720,000	86,462,992,000	95,109,291,200	104,620,220,320	115,082,242,352
		13.25%	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%
4	Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	190,657,114,825	209,722,826,308	230,695,108,938	253,764,619,832	279,141,081,815
		32.14%	32.14%	32.14%	32.14%	32.14%
Jumlah		593,250,512,620	652,575,563,882	717,833,120,270	789,616,432,297	868,578,075,527
		100%	100%	100%	100%	100%

Pada **Error! Reference source not found.** terlihat bahwa estimasi pendapatan naik 10% per tahun dari 593,3 milyar tahun 2015 menjadi 868,6 milyar pada tahun 2019. Mencermati estimasi penerimaan Unand (PK-BLU) pada **Error! Reference source not found.**, nampak bahwa komponen PNBP sekitar 32%.

Pendapatan tahun 2015 mencapai Rp. 593,2 Miliar yang berasal dari rupiah murni Rp. 276,45 M (46,6%), rupiah murni eks pembangunan Rp. 47.5 M (8%), pinjaman hibah luar negeri Rp. 78,6 M (13,25%) dan Penerimaan Negara Bukan Pajak 190,7 M (32,14%).

Pendapatan yang berasal dari rupiah murni digunakan sebagian besar untuk belanja pegawai dalam bentuk gaji dan tunjangan PNS. Kemudian subsidi belanja barang, modal dan bantuan sosial dalam rangka pelaksanaan program prioritas nasional seperti beasiswa mahasiswa S1, beasiswa dosen studi lanjut S2/S3 dalam dan luar negeri.

Sumber-sumber pendapatan masih terbatas, yang terutama masih bergantung dari pemerintah (rupiah murni) dan Mahasiswa (SPP). Ke depan direncanakan untuk lebih meningkatkan potensi pendapatan negara bukan pajak lainnya. Hal itu terlihat, dari tahun 2014 rencana pendapatan negara bukan pajak mengalami peningkatan relatif besar. Secara perlahan komposisi penerimaan dari PNBP ini akan makin bertambah.

Melalui pola PK-BLU yang dijalankan Unand, perkiraan pendapatan total Unand tahun 2019 mencapai Rp. 868,58 milyar, berasal dari RM sebesar Rp. 404,75 milyar (46,6%), dari RM eks pembangunan sebesar Rp. 69,6 Milyar (8%), dari PHLN sebesar Rp. 115,08 milyar (13,25%) dan dari PNBP sebesar Rp. 279,14 milyar (32,14%).

Tabel 6.10 Proyeksi Belanja UNAND 2015-2019

No.	Jenis Belanja	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Belanja pegawai	222,973,412,220	245,270,753,442	269,797,828,786	296,777,611,665	326,455,372,831
2	Belanja Barang	217,409,323,658	239,150,256,023	263,065,281,626	289,371,809,788	318,308,990,767
3	belanja Modeal	151,247,796,142	166,372,575,756	183,009,833,332	201,310,816,665	221,441,898,331
4	Belanja Sosial	1,619,980,600	1,781,978,660	1,960,176,526	2,156,194,179	2,371,813,597
	Jumlah	593,250,512,620	652,575,563,882	717,833,120,270	789,616,432,297	868,578,075,527

Dari sisi belanja terlihat untuk pada tahun 2015, belanja Unand total (belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, dan bantuan sosial) mencapai Rp. 593,2 milyar. Sedangkan tahun 2019 diproyeksikan mencapai Rp. 868,58 milyar dengan rata-rata peningkatan per tahun sebesar 10%.

Belanja pegawai hanya diperkirakan mengalami peningkatan rata-rata per tahun sebesar 5 %, belanja barang naik rata-rata 9.5 %, bantuan sosial mengalami peningkatan rata-rata 10% per tahun serta belanja modal mengalami peningkatan rata-rata per tahun sebesar 15 %

6.4 Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas

Pada tahun 2013 Aset Unand diproyeksikan sebesar Rp. 2,007 milyar yang terdiri dari aset lancar, aset tetap, dan aset lainnya. Asset tetap mempunyai nilai terbesar dari ketiga jenis aset tersebut. Nilai aset Unand diperkirakan mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga pada tahun 2018 nilai aset Unand diperkirakan mencapai Rp. 2,341 milyar atau mengalami peningkatan rata-rata per tahun sebesar 3 %.

Tabel 6.11 Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Unand Tahun 2015-2019 (Rp. Juta)

No.	Jenis Belanja	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
A	Aset					
1	Aset Lancar	15,146.72	15,904.06	16,699.26	17,534.22	18,410.93
2	Aset Tetap	2,191,807.61	2,191,807.61	2,191,807.61	2,191,807.61	2,191,807.61
3	Aset Lainnya	590.84	620.38	651.40	683.97	718.17
	Total Aset	2,207,545.17	2,208,332.05	2,209,158.27	2,210,025.80	2,210,936.71
B	Kewajiban dan Ekuitas					
	Kewajiban	12,317.91	12,933.81	13,580.50	14,259.53	14,972.50
1	Kewajiban Lancar	12,317.91	12,933.81	13,580.50	14,259.53	14,972.50
2	Kewajiban Jangka Panjang	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Ekuitas	2,195,227.26	2,195,398.24	2,195,577.78	2,305,356.67	2,420,624.50
1	Ekuitas Lancar	2,828.81	2,970.25	3,118.77	3,274.71	3,438.44
2	Ekuitas Dana Investasi	2,192,398.45	2,192,427.99	2,192,459.01	2,302,081.96	2,417,186.06
	Total Kewajiban dan Ekuitas	2,207,545.17	2,208,332.05	2,209,158.28	2,319,616.19	2,435,597.00

Proyeksi kewajiban dan ekuitas Unand dapat dilihat pada tabel 6.11. Kewajiban dan ekuitas meliputi kewajiban lancar, kewajiban jangka panjang, ekuitas lancar, dan ekuitas dana investasi. Dari keempat unsur ini ekuitas dana investasi merupakan jumlah terbesar dan Unand tidak mempunyai kewajiban jangka panjang. Perkiraan nilai kewajiban dan ekuitas Unand pada tahun 2015 adalah sebesar Rp. 2.207,545 milyar. Angka ini juga cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga pada tahun 2019 nilainya mencapai Rp. 2.435,597 milyar atau mengalami peningkatan rata-rata per tahun sebesar 5 %.

6.5 Estimasi Anggaran Biaya

Rencana penggunaan anggaran untuk tahun 2015-2019 diarahkan untuk kegiatan yang menyokong pencapaian tujuan dan sasaran strategis Unand. Prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas tetap menjadi pegangan dalam penganggaran tersebut, yang dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kaedah *good university governance*.

Rencana penggunaan anggaran dapat dikelompokkan atas delapan kelompok. Tiga kelompok terbesar adalah untuk penggunaan bagi kegiatan dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis (39,82%). Penyediaan layanan pembelajaran dan kompetensi mahasiswa (26,39%) dan Layanan tri dharma perguruan tinggi (25,65%). Secara lebih jelas, proyeksi ringkas rencana penggunaan anggaran dapat dilihat pada tabel 6.12.

Tabel 6. 12 Proyeksi Anggaran Unand Tahun 2015-2019

No	Jenis Penggunaan Anggaran	Proporsi	2015	2016	2017	2018	2019
1	Penyediaan Layanan Kelembagaab dan Kerjasama	0.11%	652,575,564	717,833,120	789,616,432	868,578,076	955,435,883
	Penyediaan Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu	5.34%	31,679,577,374	34,847,535,111	38,332,288,622	42,165,517,485	46,382,069,233
2	Pengembangan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	1.19%	7,059,681,100	7,765,649,210	8,542,214,131	9,396,435,544	10,336,079,099
3	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan	39.82%	236,232,354,125	259,855,589,538	285,841,148,492	314,425,263,341	345,867,789,675
4	Penyediaan Layanan Pembelajaran dan Kompetensi Mahasiswa	26.79%	158,931,812,331	174,824,993,564	192,307,492,920	211,538,242,212	232,692,066,434
5	Peningkatan Mutu Prodi Profesi Kesehatan dan Mutu Pendidikan Kesehatan	0.70%	4,152,753,588	4,568,028,947	5,024,831,842	5,527,315,026	6,080,046,529
6	Pengembangan Relevansi dan Efisiensi Pendidikan Tinggi	0.40%	2,373,002,050	2,610,302,256	2,871,332,481	3,158,465,729	3,474,312,302
7	Layanan Tridharma Perguruan Tinggi	25.65%	152,168,756,487	167,385,632,136	184,124,195,349	202,536,614,884	222,790,276,373
Jumlah		100.00%	593,250,512,620	652,575,563,882	717,833,120,270	789,616,432,297	868,578,075,527

Rencana alokasi anggaran, selanjutnya dirinci untuk tiap kelompok program sesuai visi-misi serta hasil pemetaan strategis yang disusun. Rencana anggaran pada bagian operasional rutin, diarahkan dalam rancangan kegiatan setiap unit kerja sesuai dengan pos anggarannya. Anggaran untuk kelangsungan operasional ini didasarkan pada aturan penganggaran yang diterapkan oleh Unand. Pola Implementasi program disesuaikan dengan sistem penganggaran pola PK-BLU.

Disamping untuk operasional rutin, Unand memberikan perhatian juga pada kegiatan dalam rangka pengembangan dan transformasi. Pengalokasiannya diberikan sesuai dengan program strategis, sebagaimana telah diuraikan pada Bab 5.

BAB VII

PENUTUPAN



Revisi Rencana Strategis Bisnis Unand
2015 - 2019

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

- a. Universitas Andalas perlu memiliki arah dan pola yang jelas dalam pengembangan institusi dalam rangka mencapai tujuan yang sejalan dengan tujuan yang termuat dalam RPJP nasional, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Rencana Strategis Dikti. Untuk keperluan ini Universitas Andalas harus menyusun Rencana Strategis Bisnis 2015-2019. Didalam rencana tersebut termuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, kebijakan dan serangkaian program pengembangan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat hingga indikator keberhasilannya;
- b. Rencana Strategi Bisnis (Renstrabis) Universitas Andalas 2015-2019 ini disesuaikan dengan RPJP Nasional, RPJM, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Renstra Dikti, serta mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dianalisis untuk menentukan strategi pencapaiannya. Proses penyesuaian dalam edisi revisi ini sudah mempertimbangkan perubahan yang terjadi dalam Renstra Kementerian, khususnya sasaran Strategis dan Indikator sasaran strategis;
- c. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan terlihat bahwa Universitas Andalas memiliki peluang yang besar, serta kekuatan yang memadai, namun masih memiliki beberapa aspek kelemahan yang perlu diperkuat segera. Dengan posisi seperti itu, Unand perlu memprioritaskan konsolidasi internal pada tahap awal sambil bersiap mengambil peluang-peluang yang tersedia;
- d. Arah pengembangan Universitas Andalas difokuskan untuk mendukung kemandirian bangsa yang diterjemahkan Universitas Andalas dengan memilih tema menjadi “Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”;
- e. Target yang ingin dicapai pada periode ini 2015-2019 ini adalah mantapnya transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya serta terimplementasinya *good university government* secara bertanggung jawab dan konsekuen. Dengan modal ini Universitas Andalas bertekad menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional atau masuk universitas 5 besar di Indonesia;

- f. Universitas Andalas mempunyai kapasitas dalam meningkatkan kualitas pelayanan berbekal kuatnya sumber daya yang dimiliki sehingga berpotensi untuk didayagunakan dalam meningkatkan kemampuan pendanaan yang berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak dengan proporsi 33% pada tahun 2019.

7.2 Langkah-langkah Implementasi

- a. Langkah implementasi tujuan-tujuan strategis 2015-2019 ini akan diawali dengan mengkonsolidasikan kekuatan Universitas Andalas, sejalan dengan berlakunya Statuta dan SOTK baru Universitas Andalas;
- b. Seluruh unit kerja mengadopsi peta strategi yang ditetapkan dalam Rencana Strategis ini sehingga menjamin terjadinya sinergi antar sumber daya yang dimiliki Universitas Andalas;
- c. Program dan kegiatan disusun dengan mengacu pada hubungan yang terdapat dalam *strategy map*. Urutan prioritas pelaksanaan kegiatan disusun berdasarkan pertimbangan hubungan antara aktivitas serta penilaian dampaknya terhadap pencapaian sasaran strategis Universitas;
- d. Penguatan dalam aspek monitoring dan evaluasi akan dilakukan dengan memanfaatkan ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan didasarkan pada informasi yang akurat dan cepat sehingga kemajuan pencapaian target rencana strategis ini dapat dilakukan secara efektif.